

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

HELIKOPTERIPATALJOONAN TYÖHYVINVOINTI

Pro gradu

Yliluutnantti
OLLI KANTOLA

SMOHJ11
Maasotalinja

Huhtikuu 2017

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi SMOHJ11	Linja
Tekijä Yliluutnantti Olli Kantola	
Raportin nimi HELIKOPTERIPATALJOONAN TYÖHYVINVOINTI	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka
Aika Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 63 Liitesivuja 2
TIIVISTELMÄ <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä Helikopteripataljoonassa. Tavoitteena oli selvittää Helikopteripataljoonan työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita sekä löytää niihin johtamisen ratkaisuja. Tutkimus tehtiin, koska työhyvinvoinnin katsottiin olevan nykyajan organisaatioiden johtamisessa yksi keskeinen tekijä ja sitä ei ole Helikopteripataljoonassa aikaisemmin tutkittu.</p> <p>Tavoitteeseen pääsemiseksi valittiin kirjallisuudesta työhyvinvoinnin teorianmalli. Mallin avulla haastatteluin tutkittiin, kuinka tutkimuskohteena olevat Helikopteripataljoonan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisälönanalyysiä, joka tehtiin työhyvinvoinnin portaat - mallin pohjalta tehtyjen teemahaastattelujen tuottamasta materiaalista.</p> <p>Tutkimuksesta ilmenee työhyvinvoinnin merkityksen tärkeys ja vaikutus jokapäiväiseen työntekoon. Työhyvinvointi asiana on tiedostettu, mutta sen kokonaisuutta ei hahmoteta koko laajuudessa. Tuloksissa ilmenee työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita, jotka ovat täysin johtamistoimenpitein parannettavia asioita. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että Helikopteripataljoonan työntekijöiden yhteishenki on vahva ja työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin kokonaisuus on Helikopteripataljoonalla hallussa. Työhyvinvoinnin teorianmallin korkeimmalla tasolla havaittiin positiivisia kokemuksia, joten työhyvinvoinnin tarpeet voidaan katsoa ainakin pääosin täyttyvän. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää pataljoonan jokapäiväisessä johtamistoiminnassa sekä esimiesten ja alaisten että vertaisten välillä. Tulosten hyödyntämisellä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työilmapiiriin sekä toiminnan tehokkuuden kehittämiseen.</p>	
AVAINSANAT <p>Työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisö, Helikopteripataljoona</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖHYVINVOINTI JA HELIKOPTERIPATALJOONA.....	5
2.1	HELIKOPTERIPATALJOONA.....	5
2.2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.2.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	9
2.2.1.1	Terveys	11
2.2.1.2	Turvallisuus.....	14
2.2.1.3	Yhteisöllisyys	15
2.2.1.4	Arvostus	18
2.2.1.5	Osaaminen.....	20
2.3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	21
3	TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	25
3.1	LAADULLINEN TUTKIMUS	25
3.2	TEEMAHAASTATTELU	26
3.3	SISÄLLÖNANALYYSI	27
3.4	AINEISTON KERUU	28
3.5	AINEISTON ANALYSOINTI.....	30
3.6	TUTKIJAN POSITIO.....	31
4	TULOKSET	32
4.1	TYÖHYVINVOINNIN TILA TYÖHYVINVOINNIN PORTAIDEN MUKAAN.....	32
4.1.1	Terveys	32
4.1.2	Turvallisuus.....	37
4.1.3	Yhteisöllisyys	40
4.1.4	Arvostus	42
4.1.5	Osaaminen.....	45
4.2	JOHTAMISTOIMENPITEILLÄ KEHITETTÄVÄT TYÖHYVINVOINNIN KOHTEET	47
5	POHDINTA.....	49
6	YHTEENVETO	58
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
6.2	TUTKIELMAN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	60
6.3	JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	62
6.4	LOPPUSANAT	63
	LÄHTEET	64
	LIITTEET.....	66

HELIKOPTERIPATALJOONAN TYÖHYVINVOINTI

1 JOHDANTO

Asiantuntijatyön kuormittavuus tulee luovuuden vaateesta sekä asiantuntemusalueiden keskinäisestä kilpailusta. Monissa töissä, kuten esimiehen työssä, kuormitus tulee ihmissuhdekuormasta. Liian suuren informaatio- tai vuorovaikutuskuorman alla elävän nykyihmisen todellisuutta puolestaan ovat aivan liian usein jatkuva stressi, väsymys ja kyynisyys. (Juuti & Vuorela 2015, 14.)

Lähes kaikilla työpaikoilla niin siviilissä kuin puolustusvoimissa töitä pitäisi tehdä koko ajan tehokkaammin ja paremmin. Jossain vaiheessa työn tekemisen tehokkuus kärsii ja työntekijä ei enää tuota tehokkaasti. Työntekijän hyvinvoinnilla on suuri merkitys mm. työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen ovat nykypäivää ja myös Puolustusvoimissa sen merkitys tulee ymmärtää. Kauhanen (2016) on listannut keskeisiä 2010-luvun jälkipuoliskolla olevia organisaatioiden johtamisen haasteita:

- toimintaympäristö on monimutkaistunut
- muutosnopeus on kasvanut useilla toimialoilla
- asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden syvällinen ymmärtäminen (asiakasymmärrys)
- kilpailu on kiristynyt ja vaatii toiminnan jatkuvaa kehittämistä
- innovatiivisuudella, joustavuudella ja reaktionopeudella on kasvava merkitys
- liiketoiminnan riskit ovat kasvaneet
- informaatio- ja viestintäteknologian (digitalisaation) hyödyntäminen on keskeistä
- henkilöstön moninaisuus on haaste ja voimavara
- yhteiskuntavastuu on osa organisaation toimintakenttää (taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristövastuu).

Eri aloilla toimivat organisaatiot kohtaavat edellä mainitut haasteet hieman erilailla, mutta pääasiassa ne ovat yhteisiä. Nämä haasteet asettavat organisaatioiden, ei pelkästään ylimmän johdon, vaan myös koko henkilöstön osaamisvaatimukset uudelle tasolle. Menestyminen vaatii kyseisiin haasteisiin vastaamista ja edellyttää osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. (Kauhanen 2016, 16–17.)

Jokaisen organisaation johdolla on luonnollisesti vastuu siitä, että kaikkiin edellä mainittuihin johtamisen haasteisiin vastataan jollain tavalla. Uusi haaste organisaation johtamisen kannalta on nyt 2010-luvun loppupuolella se, millä tavalla organisaatio houkuttelee sille tulevaisuuden suhteen sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja miten se pystyy pitämään sen. Tässä suhteessa henkilöstön todellisista tarpeista pitää huolehtia ja panostaa kaikilla tavoin työhyvinvointiin, sillä se on yksi keskeisimmistä tekijöistä. Työhyvinvoinnin tulisi olla yksi keskeinen osa henkilöstöstrategian suunnittelua ja toteuttamista. (Kauhanen 2016, 17.)

Etenkin positiivista liikevoittoa tavoittelevat yritykset suhtautuvat työhyvinvointiin vakavasti ja ne ovat huomanneet työhyvinvoinnin olevan taloudellisesti suuri tekijä. Helikopteripataljoona ei tuota taloudellisesta voittoa liikevaihdon kannalta, mutta sitäkin tärkeämpää on tuottaa laadukasta palvelua Puolustusvoimille ja Suomelle. Oli yrityksen lopputuote mikä tahansa, organisaatio tarvitsee lopputuotteeseen pääsemiseksi samoja menestystekijöitä. Työhyvinvointi on yksi menestystekijöistä ja sen avulla myös Helikopteripataljoona marssii eteenpäin.

Pyöriän (2012, 14) mukaan työhyvinvointiin investoiminen kannattaa ja liiketaloudenkin näkökulmasta hyvinvointiin panostaminen on yrityksille kauppa, jossa parhaassa tapauksessa kaikki voittavat. Huono työhyvinvointi altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä ja tätä kautta syö organisaation menestyksen pohjaa. Pyöriä (2012, 14) onkin osuvasti pohtinut: ”Yritysten ja muiden työorganisaatioiden johdon pitäisikin kysyä, onko organisaatiolla varaa olla investoimatta työhyvinvointiin?”

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja siitä löytyy paljon julkaisuja useassa eri muodossa. Kauhanen (2016, 17–18) on kiteyttänyt tutkimuksien tuloksia:

Vaikka työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä on vaikea todistaa luotettavasti, työhyvinvoinnilla on monia yrityksen taloudellisuuteen vaikuttavia ominaisuuksia. Työhyvinvointi vähentää yrityksen sairauspoissaoloja ja

ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (=vaihtuvuuteen). Näistä viimeksi mainituista seuraa työn tuottavuuden ja laadun parantuminen. Nämä taas puolestaan luovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaille, mikä taas vaikuttaa pidemmällä aikavälillä yrityksen kannattavuuteen. Empiiriset tutkimukset tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä yhteyttä, vaikka kaikkea ei voida eksaktisti laskea.

Puolustusvoimien sisäisiä työhyvinvoinnin tutkimuksia ei kuitenkaan ole useita. Essi Laivo on tehnyt vuonna 2007 pro gradu – tutkielman otsikkona ”Organisaation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin Puolustusvoimissa”. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatorakenteen vaikutusta puolustusvoimien henkilöstön työhyvinvointiin. Käytettyjä organisaatorakenteita olivat linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio sekä matriisiorganisaatio. (Laivo 2007.)

Toinen Maanpuolustuskorkeakoulussa tehty työhyvinvoinnin tutkimus on tehty otsikolla ”Johtamisen vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin”. Pro gradu - tutkielman on tehnyt täydentävänä korkeakoulututkintona Pauli Pukaralammi vuonna 2006 ja tutkimukseen käytetty aineisto on kerätty Niinisalon tykistöprikaatista sekä kolmesta siviiliyrityksestä vuonna 2001. Tutkimus on pääasiassa määrällinen. Tutkimus keskittyy löytämään johtamiskäyttäytymisen tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksena syntyi esimiehille konkreettisia johtamisen välineitä, joilla he voivat kehittää työyhteisönsä hyvinvointia. Tuotoksina työhyvinvointijohtajana kehittymisen kyselysarja, johtajana kehittymisen suunnitelma, toimintamalli työkyvyn heiketessä ja esimiesvalmennusohjelma työyhteisönsä työkykyä kehittäville esimiehille. (Pukaralammi 2006.)

Tutkimuksen alkutaipaleella luin yhteisöllisyydestä kertovaa kirjallisuutta ja pohdin sen liittämistä Helikopteripataljoonaan. Työyhteisön yhteisöllisyyden ohessa viitattiin useasti työhyvinvointiin ja totesin sen olevan tarkoituksenmukaisempi ja ajankohtaisempi aihe tutkia kuin Helikopteripataljoonan yhteisöllisyys. Syntyi nopeasti ajatus tutkia työhyvinvointia alaisten näkökulmasta laadullisin menetelmin ja tätä kautta kehittää työhyvinvoinnin johtamista konkreettisilla johtamisen keinoilla. Kantavana ajatuksena on parantaa Helikopteripataljoonan työntekijöiden työhyvinvointia.

Työilmapiirikyselyt ovat erinomaisia kyselyitä ja niistä saadaan paljon hyvää tietoa, mutta ne eivät mielestäni tuota tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei ole löytämissäni Maanpuolustuskorkeakoulun tutkielmissa lähestytty laadullisen tutkimuksen avulla ja tätä valintaa pidin tärkeänä asiana tutkimuksen aineiston yksityiskohtaisen tiedon saamiseksi. Aikaisempien Maanpuolustuskorkeakoululla tehtyjen tutkielmien näkökulma työhyvinvoinnin tutkimukseen on erilainen ja niiden tutkimusajankohta on vähintään kymmenen vuoden takainen. Helikopteripataljoonan työhyvinvointia ei ole aikaisemmin tutkittu, joten näin aiheen tarpeelliseksi ja perustelluksi.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Helikopteripataljoonan työhyvinvoinnin tilaa työntekijöiden näkökulmasta sekä selvittää johtamisen keinoja Helikopteripataljoonan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkielma rajataan koskemaan Helikopteripataljoonaa ja siellä työskenteleviä sotilasvirassa olevia työntekijöitä. Konkreettisena tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys on:

- Miten Helikopteripataljoonan työhyvinvointi ilmenee Työhyvinvoinnin portaat – mallin mukaan?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä olivat esiintyneet työhyvinvoinnin asiat, joihin johtamisella voisi vaikuttaa?

Helikopteripataljoonassa vallitsee oman, noin seitsemän vuoden kokemukseni mukaan avoin ja terve työilmapiiri. Tutkimuksen esiolettamuksena pidän Helikopteripataljoonan työhyvinvoinnin olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Etenkin työilmapiiriin ja yhteishenkeen liittyvät asiat luulen olevan erityisen hyvällä tasolla. Työmäärä on mielestäni lisääntynyt lähivuosina ja sen vuoksi työhyvinvointi saattaa joltain osin olla kehityksen tarpeessa. Suuriin työhyvinvoinnin puutteisiin en usko, mutta kehittämisen kannalta toivon löytäväni joitain asioita, mitkä eivät olisi tulleet ilmi ilman tätä tutkimusta. Toivoisin tutkimuksen tuovan työhyvinvoinnin tietoutta jokapäiväiseen johtamiseen ja lisäävän työpaikalla yleistä keskustelua työhyvinvoinnista.

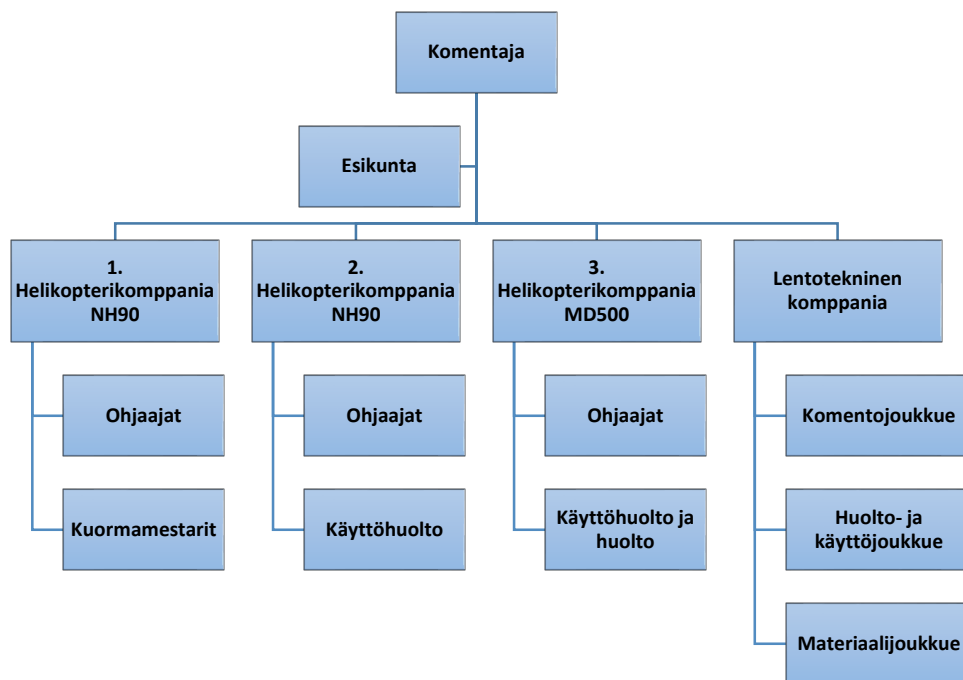
2 TYÖHYVINVOINTI JA HELIKOPTERIPATALJOONA

Helikopteripataljoonan työnkuva on Suomessa ainutlaatuinen. Samanlaista työpaikkaa ei Suomesta löydy, mutta yhtäläillä siellä noudatetaan samoja virkaehtosopimuksia kuin muualla Puolustusvoimissa. Helikopteripataljoonan työympäristöä ja työnkuvaa on ulkopuolisen vaikea tietää, joten seuraavassa luvussa on avattu Helikopteripataljoonaa tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite ja sen ymmärtäminen vaatii perehtyneisyyttä. Työhyvinvoinnin käsitettä on ensimmäiseksi avattu yleisesti ja sen jälkeen Päivi Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat – mallin avulla. Rauramo ei ota työhyvinvoinnin mallissansa kantaa työhyvinvoinnin johtamiseen. Rauramon mallin jälkeen työhyvinvoinnin johtamista on avattu yleisellä tasolla. Konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämisen johtamistoimenpiteitä on pohdittu myöhemmin luvussa 5.

2.1 HELIKOPTERIPATALJOONA

Helikopteripataljoona on osa Maavoimia ja kuuluu Utin jääkärirykmenttiin. Puolustusvoimien koko helikopteritoiminta on keskitetty Uttiin ja se on osa maavoimien erikoisjoukkotoimintaa. Rykmentti on valmistautunut ja harjoittelee aktiivisesti toimimaan koko Suomen alueella. Rykmentin näkyvin osa toimintaa ovat NH90-kuljetushelikopterit sekä MD500-kevythelikopterit. Rykmentti harjoittelee yhdessä kaikkien maavoimien joukkojen kanssa sekä meri- ja ilmavoimien yksiköiden kanssa. Lisäksi rykmentillä on kiinteää yhteistyötä muiden turvallisuusviranomaisten, kuten poliisin ja rajavartiolaitoksen kanssa. Rykmenttiin kuuluva Helikopteripataljoona pitää yllä ympärivuorokautista valmiutta tukea muita viranomaisia NH90-kuljetushelikopterilla. Rykmentti osallistuu tarvittaessa myös muihin virka-aputehtäviin. (Maavoimat 2016.)



Kuva 1. Helikopteripataljoonan organisaatio 2017.

Helikopteripataljoona koostuu neljästä komppaniasta sekä esikunnasta. 1.helikopterikomppania vastaa operatiivisesta lentotoiminnasta NH90-helikoptereilla ja 2.helikopterikomppania vastaa NH90-helikopteriohjaajien sekä lentoteknisen henkilöstön lentokoulutuksesta. 3.helikopterikomppania vastaa MD500-helikoptereiden lento- sekä lentoteknisen koulutuksen toteutuksesta kokonaisuudessaan. Lentoteknisen komppanian alaisuudessa toimii komentojoukkue, huolto- ja korjausjoukkue sekä materiaalijoukkue. Helikopteripataljoonassa työskentelee kadettiupseereita, aliupseereita, opistoupseereita sekä siviilejä. Suurimman henkilöstöryhmän muodostavat aliupseerit.

Tässä tutkimuksessa lentotekniikan henkilöstöllä tarkoitetaan lentoteknillisesti koulutettuja työntekijöitä. Tutkimuksessa on huomioitu ainoastaan sotilasvirassa olevat lentotekniset työntekijät. Heillä koulutustaustana on usein varusmieskoulutus ilmavoimien lento- tai helikopteriapumekaanikkona, jonka jälkeen he ovat hakeneet lentoteknisen aliupseerin virkaan Helikopteripataljoonaan (Varusmies 2017). Lentoteknisen aliupseerin virkaan voi hakea myös ammatillisen lentotekniikan koulutustaustan omaava henkilö, joka ei ole suorittanut varusmiehenä lentoteknistä opintosuuntaa.

Lentotekniikan henkilöstössä on myös opisto- ja kadettiupseereita. Opistoupseeriksi ei nykyisin ole urapolkua, mutta lentotekniikan kadettiupseeriksi voi kouluttautua Maanpuolustuskorkeakoulussa. Lentotekniset upseerin opinnot järjestetään joka toinen vuosi. Parillisina vuosina opintosuunnalle valitut aloittavat opiskelun työelämässä sopimussotilaana, jonka aikana he hankkivat mahdollisesti puuttuvan lentoteknisen perusosaamisen. Tuolloin lentotekniselle opintosuunnalle voivat hakeutua kaikki, jotka täyttävät upseerin yleiset kelpoisuusehdot ja opintosuunnan erityiset kelpoisuusehdot. Parittomina vuosina opintosuunnalle voivat hakeutua vain lentoteknisen aliupseerikoulutuksen suorittaneet tai lentokone- tai helikopteriasentajan ammattitutkinnon suorittaneet henkilöt. Suurin osa lentotekniikan opinnoista suoritetaan Ilmasotakoulussa Tikkakoskella. (Upseeriksi 2017.) Koulutustaustoissa voi silti olla eroja, koska virkaiältään vanhemmilla lentotekniikan työntekijöillä on voinut olla erilaisia urapolkuja Helikopteripataljoonaan.

Lentäjäkoulutetut työntekijät (ohjaajat) tulevat Helikopteripataljoonaan töihin käytyään ilma-voimien lentoreserviupseerikoulun sekä Maanpuolustuskorkeakoulussa kadettikoulun. Lentokoulutus suoritetaan Vinka-kalustolla, MD500-helikopterilla sekä pääsääntöisesti maisterivaiheessa NH90-kuljetushelikopterilla. Opinnot toteutetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa, Ilmasotakoulussa ja Utin jääkärirykmentin Helikopteripataljoonassa. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto on yhdessä tutkintoon johtavien opintojen sekä sotilaslentäjän pätevyyden kanssa edellytyksenä vakinaiseen lentäjän upseerin virkaan. (Upseeriksi 2017.) Virkaiältään vanhemmilla lentäjäkoulutetuilla voi koulutustaustoissa olla pieniä eroja.

Lentotekniikan edustajien päivittäiseen toimenkuvaan kuuluu muun muassa helikoptereiden käyttöhuollot, määräaikaishuollot, vikakorjaukset, kuormamestarina toimiminen, oviaseampujana toimiminen, työmatkoilla matkamekaanikkona toimiminen sekä lentosuoritteiden teknisenä tukena oleminen. Lentotekninen henkilöstö toimii myös toimialansa esimiestehtävissä.

Lentäjäkoulutettujen päivittäiseen työnkuvaan kuuluu muun muassa lentokoulutusohjelmien mukaisien lentojen suorittaminen ja opettaminen, huoltokoelennot sekä palvelulentojen suorittaminen muille toimijoille. Lentäjäkoulutetut toimivat Helikopteripataljoonassa myös esimiesasemissa. Päivittäinen toiminta yhdessä lentoteknisen henkilöstön kanssa on tiivistä ja muun muassa työtilat ovat hyvin pitkälti yhteiset.

2.2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia kuvataan hieman eri näkökulmista ja erilaisin tavoin. Työhyvinvointi-käsite on tullut käyttöön 2000-luvun alussa, jolloin alettiin puhua tyhy-toiminnasta. Riikosen, Tuomen, Vanhalan ja Seitsamon määritelmä työhyvinvoinnista on selkeä:

Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä (Riikonen ym. 2003, 12).

Toinen tapa kuvata työhyvinvointia:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2017)

Otala ja Ahonen (2005, 28) määrittelevät työhyvinvoinnin:

Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa. Energialla luodaan menestystä.

Työhyvinvointi tarkoittaa ensisijaisesti ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, mutta käsite sisältää myös pahoinvoinnin hoidon. Tieto-organisaatioissa työhyvinvointitoimenpiteillä varmistetaan, että henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet tehdä taloudellista tulosta. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee painottua ennaltaehkäisevään toimintaan. Hyvinvointi työssä riippuu paljolti työn organisoinnista ja toiminnan sujumisesta työyhteisöissä. Kun tartutaan työtoiminnan kehittämishaasteisiin ja ehkäistään ongelmien syntymistä, on kyse ennaltaehkäisevästä työhyvinvoinnista. (Kärkkäinen 2002, 24.)

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne työhön ja elämään, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. Hyvinvoinnin

tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Se antaa mahdollisuuden kanssakäymiseen ja luo elämälle mielekkyyttä ja taloudellista turvaa. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. (Vesterinen 2006, 7.)

Työhyvinvointi on käsitteenä suhteellisen uusi. Sen voidaan katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Työhyvinvointia on määritelty tietynlaiset yleiset ehdot täyttäväksi työksi, mutta lähtökohtana työ on hieman ongelmallinen. Ihmisen kokemuksia ja tunteita sekä eräitä tilastollisia tunnuslukuja on helpompi käyttää mittareina kuin työtä. (Tarkkonen 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin edistäminen muokkaa tieto-organisaation kulttuuria yhtenäiseksi ja luo menneen. Organisaation henkilöstö ja potentiaalinen tuleva henkilöstö arvostaa sitä, että organisaatio panostaa työhyvinvointiin ja siten ilmaisee arvostavansa henkilöstöä ja sen työpanosta. Työhyvinvointitoimenpiteet auttavat tieto-organisaation henkilöstöpoliittisten arvojen käytännön toteuttamista ja edesauttavat yhteisiä toimintatapoja sekä positiivista organisaatiokulttuuria. (Kärkkäinen 2002, 24.)

”Hyvä työelämä ei synny kikkakonsteilla. Liikuntasetelit, tyky-päivät ja ilmapiiritutkimukset ovat yksittäisiä temppuja, joilla voidaan joskus sattumalta edistää työhyvinvointia. Hyvän työelämän aikaansaamiseksi on ymmärrettävä sekä työhyvinvoinnin kokonaisuus että kaikki ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy”. (Kehusmaa 2011, 11.)

2.2.1 Työhyvinvoinnin portaat

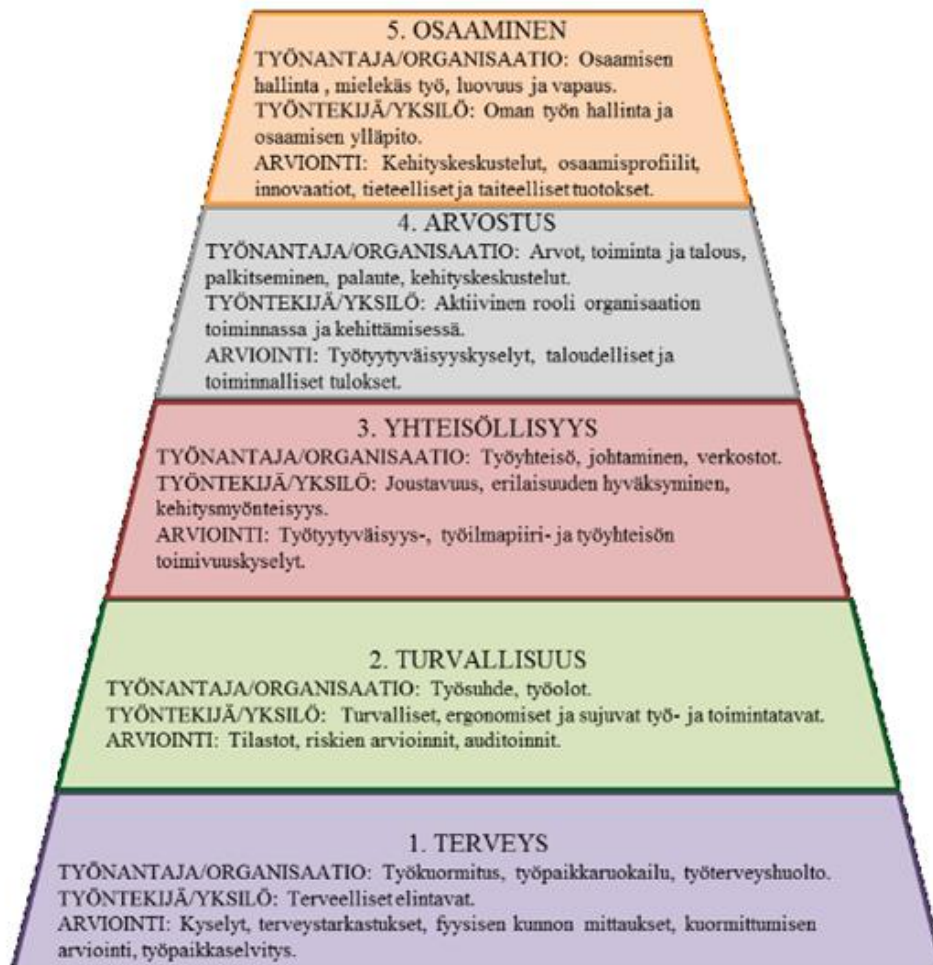
Päivi Rauramo on kehittänyt mallin, jonka tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Malli on kuvattu viiteen eri tasoon ja se on nimetty työhyvinvoinnin portaaksi.

Malli on kehitetty Maslowin motivaatioteorian (1943) pohjalta, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. Maslowin mukaan on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden lisäksi ihmiselle on tyypillistä halu saavuttaa tai ylläpitää erilaisia tarpeiden taustalla olevia

olosuhteita. Nämä perustavoitteet ovat keskenään riippuvaisia hierarkkisen olettamuksen mukaisesti. Jos tarve on melko kokonaan tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus minimoituu, kielletään tai unohtuu. Valitsevan tason tarve hallitsee siis ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2012, 13.)

Rauramo (2012, 13) avaa työhyvinvoinnin porrasmallia:

Työhyvinvoinnin portaat-mallissa kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä määritelmiä yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä kyseessä olevaan aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porrastettuna.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat. Rauramo 2012, 15.

Työhyvinvoinnin portaat-mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämis-toiminnan avuksi. Työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä on kuvattu Maslowin teorian mukaisesti systemaattiseksi malliksi. Näin on ollut mahdollista löytää keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Systeemiajattelua on käytetty ymmärtämisen apukeinona. Näin voidaan kuvata monimutkaisien järjestelmien vaikuttavia osia ja näiden toiminnan tulosta. Systeemiajattelu pyrkii ymmärrykseen miten eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 13–14.)

2.2.1.1 Terveys

Hyvä terveys luo pohjan kaikelle toiminnalle ja se on myös Maslowin tarvehierarkian alimmainen taso. Perustarpeiden tyydyttäminen luo elämän ja terveyden perusedellytykset. Perustarpeita ovat tarve hengittää, veden juonti, nukkuminen, ruumiinlämmön ylläpito, elintoimintojen

säätely, syöminen, elimistön puhdistaminen aineenvaihdunnan avulla sekä tarve toteuttaa seksuaalisuuttaan. Perustarpeiden tyydyttäminen vapauttaa voimia fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin. (Rauramo 2012, 25.)

Terveiden edistäminen on arvoihin pohjautuvaa tavoitteellista toimintaa ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin aikaansaamiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi. Tavoitteena on terveyttä suojaavien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vahvistuminen, elämäntapojen muutos terveellisempää elämää kohti ja terveyspalveluiden kehittyminen. Toiminnan vaikutukset ilmenevät yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan terveytenä ja hyvinvointina. (Rauramo 2012, 26.)

Rauramon (2012, 26–27) mukaan terveyden edistäminen on laaja-alaista toimintaa:

Terveiden edistäminen on terveyteen sijoittamista sekä tietoista voimavarojen kohdentamista ja terveyden taustatekijöihin vaikuttamista. Työpaikoilla se tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, kansantautien, työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja muiden terveysongelmien vähentäminen sekä ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen. Monet hyvin yleiset hyvinvointia haittaavat sairaudet olisivat ennaltaehkäistävissä, paremmin hallittavissa ja jopa parannettavissa terveellisillä elintavoilla ja työelämää kehittämällä.

Terveysteen vaikuttavia asioita on useita ja joihinkin pystytään vaikuttamaan myös työpaikan toimilla. Liikunta, terveellinen ravinto, painonhallinta, lepo ja uni, päihteet, tupakoimattomuus ja työkuormitus ovat muun muassa asioita, joihin työpaikka voi omilla teoilla vaikuttaa.

Työpaikkaliikunta voi olla hyvin suunniteltuna hyvinkin merkittävä osa työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuutta. Kohtuullisella, säännöllisellä liikunnalla on positiivisia vaikutuksia työkykyyn, vapaa-ajanviettoon ja uneen. Hyväkuntoinen ja hyvinvoiva ihminen kykenee toimimaan täysipainoisesti niin työssä kuin yksityiselämässä. (Rauramo 2012, 28.)

Terveellisen ravinnon nauttiminen on työntekijän omalla vastuulla, mutta terveellisen ruokailun mahdollisuuteen myös työpaikka voi vaikuttaa. Työpaikkaruokailu on tärkeä paitsi terveellisen ravinnon saannin, myös levon ja virkistuksen sekä työstä irtaantumisen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon vuoksi. Erityistä tarkkuutta vaativat tai vastuulliset tai yksitoikkoiset tehtävät vaativat vastapainoksi virkistäytymistäukoja ja lounashetki tarjoaa tähän hyvän päivittäisen tilaisuuden,

joka rytmittää myös päiväohjelmaa. Säännöllisyys syömisessä on muutenkin tärkeää hyvinvoinnin, työtehon sekä vireyden kannalta. Säännöllinen syöminen auttaa myös painonhallinnassa, jolloin välttyään runsailta kerta-annoksilta. Työn muuttuessa yhä enemmän istumatyöksi on painonhallinnan tärkeys korostunut. Lihavuus onkin osatekijänä useimmissa kansansairauksissa. Työpaikan apukeinona painonhallinnan seuraamisen voi olla esimerkiksi painonhallintaryhmän perustaminen. (Rauramo 2012, 30–31.)

Levon ja unen määrästä tulisi jokaisen ihmisen itse huolehtia, mutta myös työnantajan edustajan on hyvä tiedostaa tilanne, koska väsymys vaikuttaa työ- ja toimintakykyyn vireystilan heikkenemisen myötä. Rauramon (2012, 32) mukaan usein unihäiriöt ovat työperäisiä ja liian vähäinen yöuni johtuu usein ylitöistä tai poikkeavista työajoista. Täysin tai osittain työperäisiä unihäiriöitä ovat esimerkiksi kolmivuorotyöhön liittyvä unettomuus, pitkistä työrupeamista johtuva univaje, psykofysiologinen unettomuus, epäsäännöllisiin työaikoihin liittyvä huono uni-hygienia ja psykiatriset unihäiriöt. Psykiatriin unihäiriöihin kuuluu stressi, ahdistuneisuus ja työperäinen masennus. (Rauramo 2012, 32.)

Työterveyshuolto on tärkeä osa työntekijöiden terveyttä ja jaksamista ja se on ihmisten perusterveydenhuoltoa. Työterveyshuollon tehtävänä on työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja –haittojen ehkäiseminen ja torjuminen sekä henkilöstön turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojeleminen ja edistäminen. Työterveyden ammattilaisiin kuuluu lääkärit, hoitajat, fysioterapeutit ja psykologit. Tarvittaessa käytetään myös muita asiantuntijoita avuksi. Työterveyshuollon järjestämiseen osallistuu työpaikalla myös työpaikan johto, työturvallisuusasiantuntijat, työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö ja henkilöstöhallinta. Työterveyshuolto seuraa työpaikan työoloja käynneillä, arvioinneilla ja mittauksilla. Se on mukana työpaikan työterveys- ja turvallisuusriskien arvioinnissa ja niitä seuraavien toimenpiteiden ja ohjeistuksen suunnittelussa. Muita työterveys toimia ovat terveystarkastukset, terveysneuvonta, yhteistyö työkyvyn edistämisessä, sairauspoissaolojen hallinta ja onnettomuuksien torjunta, ensiapuvalmiudesta huolehtiminen, ergonomiset interventiot, kuntoutusyhteistyö, työyhteisötoiminta ja kriisiapu. (Rauramo 2012, 37–38.)

Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Elimistö kaipaa kuormitusta – niin luut, lihakset, verenkierto- ja hengityselimistö kuin aivot ja hermostokin. Kuormituksen tulisi olla kuitenkin tasapainossa, ettei työ ala kuormittamaan liikaa ja ongelmia tulemaan sitä kautta. Ihmisten kokema kuormitus vaihtelee ja sen on yksilöllistä. Työn monipuolisuudella ja sen tauotuksella ja jaksotuksella vaativampiin ja helpompisiin tehtäviin on tärkeä merkitys jaksamiselle.

Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Fyysistä kuormittavuutta voidaan helpottaa muun muassa työn hyvällä organisoinnilla, tilojen ja töiden sisältöjen suunnittelulla sekä tarpeellisten apuvälineiden hankinnalla ja niiden opastuksella. Kuormitus voi olla myös psykososiaalista. Psykkisiä kuormitustekijöitä ovat muun muassa tavoitteet ja toimintatavat, työmäärä ja työtahti, vaikuttamismahdollisuudet työn määrään ja tahtiin, työn kehittävyys, keskeytykset ja häiriöt, vastuu sekä työstä saatu palaute ja arvostus. Sosiaalisia kuormitustekijöitä puolestaan ovat yksintyöskentely, yhteistyö, tiedonkulku ja tiedonsaanti, asioiden ja toiminnan johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja häirintä sekä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet asiakastyössä. Psykososiaalista hyvinvointia voidaan edistää muun muassa työn ja kiireen hallinnalla, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä sekä hyvän työilmapiirin vahvistamisella. (Rauramo 2012, 43–55.)

2.2.1.2 Turvallisuus

Toinen porras Maslowin tarvehierarkiassa sekä työhyvinvoinnin portaissa on turvallisuus. Siihen sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen, terveyteen ja omaisuuteen sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat luonteeltaan pääsääntöisesti psykologisia ja koskettavat meitä yksilöinä yhteiskunnassa, työelämässä sekä perheessä, parisuhteissa ja muissa sosiaalisissa suhteissa. Jokaisella ihmisellä on oma subjektiivinen käsityksensä turvallisuudesta ja monet ihmiset elävät jatkuvassa pelossa aiheellisesti tai aiheetta. Pelko vaikuttaa kehitykseen ja on hyvinvoinnin este. Turvallisuus voidaan jakaa taloudelliseen, poliittiseen, orientaatioon liittyvään sekä henkilökohtaiseen turvallisuuden tunteeseen. (Rauramo 2012, 69.)

Työturvallisuuden hallinta on muuttunut paljolti riskien ja ristiriitojen hallinnaksi ja ehkäisemiseksi. Turvallinen työpaikka luodaan kaikkien organisaatiotasojen yhteistyöllä ja laajalla osallistumisella. Turvallisuus ja sen kehittäminen tukeutuu pitkälti organisaation turvallisuuskulttuuriin ja strategiaan. Oleellista on se, miten aidosti koko henkilöstö ylittää johtoa myöten on sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin ja miten se näkyy arjen tilanteissa sekä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. (Rauramo 2012, 70.)

Turvallisuuskulttuuri on Rauramon (2012,71) mukaan:

- turvallisuuden priorisointia
- tahtoa ja sitoutumista

- avoimuutta
- turvallinen tapa toimia
- ammattitaitoa ja osaamista
- jatkuvaa parantamista
- järjestelmällisyyttä
- konkreettisuutta, työkaluja.

Turvallisuusjohtaminen on puolestaan turvallisuuteen, terveyteen ja usein myös ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista kehittämistä ja johtamista organisaatioissa. Tavoitteena on johtamisen keinoin hallita työpaikan riskejä ennaltaehkäisemällä tapaturmia, vaaroja ja vahinkoja. Toiminta pohjautuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun sekä toteutukseen ja seurantaan. Turvallisuuden hallinnalla organisaatio pyrkii varmistamaan toimintansa häiriöttömyyden suojaamalla henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä sekä tietoa, omaisuutta ja toimintaympäristöä vahingoilta ja väärinkäytöltä. (Rauramo 2012, 71.)

2.2.1.3 Yhteisöllisyys

Sosiaalisuus on Maslowin tarvehierarkiassa kolmantena käsittäen tunnepohjaiset suhteet, kuten perhe-, pari- ja ystävyysuhteet. Ihmisen tarpeet yhteenkuuluvuuteen, kiintymiseen sekä rakkauteen aktivoituvat, kun fysiologiset- ja turvallisuuden tarpeet ovat melko hyvin saavutettu. (Rauramo 2012, 103.)

Kuten henkilökohtaisessa elämässä, myös työelämässä ihmissuhteet vaativat huolenpitoa. Ne ovatkin oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma tärkeä rooli ja he ovat oikeutettuja tasa-arvoiseen ja hyvään kohteluun. Avoimessa ja yhteistyökykyisessä työyhteisössä, jossa on luottamukselliset välit, tehdään tuloksellisempaa työtä. Rauramon (2012, 105) mukaan hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa yhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy, rakentuu pitkälti luottamuksen varaan. (Rauramo, 2012, 105.)

Luottamus ja avoimuus kulkevat käsi kädessä, sillä luottamus mahdollistaa avoimuuden. Avoimuus nousee esille vuorovaikutuksen laadussa ja määrässä etenkin yhteisissä kokouksissa ja palaverissa. Avoimuutta voidaan kuvata myös sillä, ollaanko tarvittaessa tavoitettavissa ja kulkeeko riittävä informaatio työasioista asianosaisten välillä. Käsitellessämme avoimuutta käytäytymisen tasolla, tarkoitamme avoimuudella omien mielipiteiden sekä ajatusten vapaaehtoista

jakamista, suorasukaisuutta, rohkeutta puuttua epäkohtiin, johdonmukaista puhetta negatiivisissa ja positiivisissa asioissa, tekojen ja lupauksen yhteneväisyyttä, uskollisuutta sekä erilaisuuden arvostamista työyhteisössä. (Rauramo 2012, 106.)

Työilmapiiri on kokonaisuus, jonka esimiehen johtamistyyli, organisaationilmapiiri ja työyhteisö muodostavat. Saman organisaation sisällä voi esiintyä useita eri ilmapiirejä. Mahdolliset epäkohdat tulisi poistaa mahdollisimman nopeasti ja ryhtyä parantamaan työoloja. Pienimmät ongelmat tulisi taltuttaa nopeasti pois päiväjärjestyksestä, mutta isompien ongelmien ratkaisemiseksi tulee laatia suunnitelma aikatauluineen sekä vastuhenkilöineen. Tämä luo työpaikalla turvallisuuden tunnetta ja lisää luottamusta työyhteisössä parantaen työn laatua ja sujuvuutta. Näin myönteiset työhön liittyvät asiat saavat enemmän tilaa eikä aikaa kulu epäkohtien vattomiseen. Jokainen työyhteisön jäsen voi omalta osaltaan vaikuttaa työilmapiiriin ja sen kehittämiseen, siksi sen saavuttamiseksi tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutumista. (Rauramo 2012, 107–109.)

Organisaation kilpailukykyyn vaikuttaa taloudellisen pääoman ohella myös sen sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma muodostuu verkostoista, vuorovaikutuksesta, normeista sekä luottamuksesta. Avoimen vuorovaikutuksen kautta voidaan kerryttää sosiaalista pääomaa kasvat-
taen yhteisön jäsenten välistä luottamusta sekä yhteisön tiiviyyttä. Sosiaalisen pääoman kertyminen edellyttää kaikkien yhteisön jäsenten panostusta ja aktiivisuutta tuomalla omia mielipiteitään ja ajatuksiaan julki. Luottamus ja vuorovaikutus ovat sosiaalisen pääoman mekanismeja, joiden avulla informaation kulku edistyy ihmiseltä toiselle sekä ihmisten välinen yhteydenpito helpottuu. Vaikka yhteisö antaa jäsenilleen suurta toimintavapautta ja mahdollisuutta toimia luovasti ja spontaanisti, tulee yhteisön kuitenkin noudattaa pelisääntöjä ja normeja, jotta vältytään yhteisön sisäiseltä kaaokselta. Yhteisön pelisäännöistä sovitaan yhdessä. (Rauramo 2012, 111.)

Hyvän johtajuuden tärkeä osa on välittäminen, mikä on merkittävä voimavara työyhteisössä. Työelämässä johtajilta ja lähiesimiehiltä odotetaan aitoa huolenpitoa ympäristöä ja ihmisiä kohtaan etenkin eettisten arvojen korostuessa. Jokainen työyhteisössä esimiehen lisäksi voi olla välittävä, eettinen toimija. (Rauramo 2012, 106.)

Eri vuorovaikutustilanteet sekä keskustelu eri ryhmissä ja verkostoissa muodostavat työn todellisen arvon. Tällöin voidaan rakentaa yhteneväistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista sekä niiden merkityksistä. Avoimuus on ryhmätyön peruspilari, jonka ympärille koko ryhmän

toiminta rakentuu. Ryhmässä tulisi kaiken materiaalin olla helposti saatavilla ja kaikkien ryhmänjäsenten luettavissa. Näkyvyys erilaisista ryhmää koskevista tiedoista lisää työmotivaatiota ja luottamusta työryhmässä. Ryhmän johtajan tulee tuntea koko työryhmänsä, jotta voi tunnistaa työryhmän saavutukset ja kehittämistarpeet, antaa palautetta ja palkita ryhmää. Tämä auttaa ryhmää huomaamaan saavutuksiaan ja omalta osalta lisää työn motivaatiota yhä parempiin suoriin (Rauramo 2012, 111–112.)

Arjessa kuin työelämässä erilaisuus on rikkautta. Niinpä monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkea sitä erilaisuutta ja samankaltaisuutta, jota työyhteisö voi pitää sisällään. Se voidaan liittää muun muassa sukupuoleen, ikään, kulttuuriin, temperamenttiin tai koulutukseen. Kaikilla edellä mainituista on merkitystä työn tuloksellisuuteen ja toteutumiseen. Hyödynnettäessä erilaisuutta työyhteisössä tarkoittaa sitä, että työyhteisön organisaation henkilöstön johtamisessa ei tapahdu syrjintää ja kaikkien yksilöiden taidot huomioidaan (Rauramo 2012, 112–113.)

Työyhteisön tehdessä tasa-arvosuunnitelmaa tulisi heidän keskustella ensin siitä, miten kukin kokee tasa-arvoisen työpaikan ja mihin tasa-arvosuunnitelmalla pyritään. Johdon sekä henkilöstön on sitouduttava käytännössä tasa-arvosuunnitelmaan, jotta sen edistäminen on mahdollista. Tasa-arvosuunnittelussa olevat vaiheet ovat keskustelu, selvittäminen, toimenpiteet, arviointi ja tiedottaminen. (Rauramo 2012, 116.)

Etenkin työpaikoilla ihmiset tarvitsevat tietoa itsestään ja omaa työtään koskevista asioista, jotta voivat vaikuttaa päätöstentekoihin sekä osallistua työpaikoilla tapahtuvien mahdollisten muutosten etenemiseen. Työpaikoilla tarvitaan paljon keskustelua yhteisten asioiden käsitellessä. Keskustelua voidaan käydä muun muassa tapaamisissa, puhelimitse, sähköpostilla tai kasvokkain. Nykytietotekniikka ja internet helpottavat yhteydenpitoa ja edistävät työn sujuvuutta, sillä turhaa matkustelua ei välttämättä tarvita, jotta asioita voidaan selvittää. (Rauramo 2012, 117.)

Työelämässä meneillään olevan viestintäkulttuurin murroksen myötä työpaikoilla on syytä pohdita omien kokouskäytäntöjen kehittämistarpeita. Työtä voidaan tehdä nykyään monin eri tavoin kuten matka-, etä-, osa-aika- tai vuorotyön tavoin, joten ajoittain voi olla hankaluuksia varmistaa riittävä tiedon kulku työyhteisössä. Edellä mainituissa epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien ihmisten on välillä vaikea saada sopimaan aikataulujaan eri kokoustilanteisiin vaikka haluavatkin tulla kuulluksi ja tietää tarkemmin kokousten sisällöistä. Vaikka työssä ja

työhön liittyvissä kokouksissa voidaan hyödyntää viestintä- ja tietotekniikkaa joustavuuden lisäämiseksi, tarvitaan myös kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja kohtaamista (Rauramo 2012, 118.)

Neuvottelut, palaverit ja kokoukset ovat tärkeässä osassa työtä ja yhteistyötä toteuttaessa. Onnistuneen kokouksen aikaansaamiseksi jokaisen olisi hyvä pohtia omaa itseään, käyttäytymistään sekä tekemäänsä työtään kokousta ennen, jälkeen ja sen aikana. Hyvä valmistautuminen kokouksiin luo sen toimivuutta ja estää turhautuneisuutta. Kokousten aikaansaama kritiikki on silloin positiivista, kun se käynnistää kriittistä pohdintaa omaan kokoukulttuuriin ja antaa avaimia sen kehittämiseen. Haasteena on saada ihmiset ymmärtämään, miten omat asenteet ja uskomukset sekä käyttäytyminen osaltaan vaikuttavat kokouksien toimivuuteen (Rauramo 2012, 118.)

2.2.1.4 Arvostus

Arvostuksen tarpeen porras tulee Maslowin tarvehierarkiassa neljäntenä. Arvostuksen tarve on Maslowin mukaan jaettavissa ylempään ja alempaan tarpeeseen. Ylemmällä tarkoitetaan itsearvostusta ja alemmalla puolestaan muilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta. Sosiaalinen arvostus pitää sisällään muun muassa statuksen, kunnian, kuuluisuuden, maineen ja kunnioituksen. Ihmisillä on elämänsä aikana halu saavuttaa mainetta ja kunniaa sekä olla huomattu, tärkeä ja tunnettu. Korkeampi arvostuksen tarve on asioiden ja tunteiden käsitteitä kuten, saavutuksia, itseluottamusta, riippumattomuutta, johtajuutta ja vapautta. Korkeampi aste perustuu siihen, että omaa itsearvostusta on vaikeampi menettää kuin muilta ihmisiltä saatua. Tavoitteiden saavuttaminen, luonteen lujuus ja kunnioituksen, riittävyys, riippumattomuuden sekä vapauden tunne tai kokemus ovat itsearvostuksen osa-alueita. Ihminen kaipaa toisen ihmisen osoittamaa arvostusta, mutta toisaalta heillä on tarve korkeaan itsekunnioitukseen ja itsensä arvostukseen. Itseluottamus vahvistuu, kun arvostuksen tarve on tyydytetty, mutta sen taantuminen johtaa heikkouden ja avuttomuuden tunteisiin. (Rauramo 2012, 123.)

Työn miellekkyyttä kullekin henkilölle on hyvin vaikea määrittää, sillä se on jokaiselle hyvin yksilöllinen, subjektiivinen käsite ja kokemus. Työolosuhteet sekä itse työn tekeminen ovat keskeisessä roolissa työn mielekkyyden muodostumisessa. Yksilön ja organisaation odotusten sekä arvojen ollessa sopusoinnussa keskenään on tilanne ihanteellisin työn mielekkyyden kannalta. Esimiestyö sekä esimiehen osoittama arvostus vaikuttavat suuresti työn mielekkyyteen.

Esimiehen tehtävänä on muun muassa auttaa työntekijää päämäärän, työtehtävien ja tavoitteiden ymmärtämisessä sekä toteuttamisessa. Hyvän johtamisen edellytyksenä on oikeudenmukaisuus, hyvä päätöksentekokyky, tasa-arvo työntekijöitä kohtaan sekä heidän terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen. (Rauramo 2012, 126.)

Arvostuksen osoittaminen työyhteisössä vaikuttaa edullisesti yhteisöllisyyteen sekä yhteistyön tuloksellisuuteen nostaen sitä yhä paremmalle tasolle. Kommunikointi on työryhmien tärkein väline. Tutkimusten mukaan tasavertainen vuoropuhelu lisää menestystä sekä työn korkeaa suoritustasoa. (Rauramo 2012, 128.)

Johtamisen tavoitteena pyritään tuloksellisuuteen. Tulokset tuottavat arvoa koko organisaation toiminnalle sekä sen omistajille ja asiakkaille. Yleensä johtaminen nähdään tavoitteellisena toimintana, jolla halutaan vaikuttaa muihin ihmisiin, mutta todellisuudessa se voidaan määritellä monin eri tavoin. Johtaminen ei aina tapahdu esimieheltä työntekijöihin päin vaan kuka tahansa voi hallita tilannetta omalla asiantuntijuudellaan. Johtaminen onkin sosiaalinen ilmiö, mikä syntyy eri ihmisten kohdatessa. Johtamisen olisi hyvä olla tavoitteellista eikä kovin esimieslähtöistä ja käskyttävää, sillä ihmiset ja heidän odotukset johtajuudesta poikkeavat toisistaan. (Rauramo 2012, 129–130.)

Hyvä esimies on henkilö, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Hyvä suhde esimiehen ja alaisen välillä on kunnioittava, arvostava, oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen. Muiden tärkeiden esimiestehtävien lisäksi esimieheltä odotetaan kykyä vuorovaikutukselliseen työyhteisön johtamiseen. Hyvä ja toimiva työyhteisö on eduksi esimiehelle, auttaen häntä kehittymään. Esimiehetkin tarvitsevat työssään tukea ja paras tuki hänelle onkin oma työyhteisö. (Rauramo 2012, 130–131.) Rauramon (2012, 131) mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat ennen kaikkea kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä.

Työkulttuuri luo perustan koko organisaation toiminnalle. Työkulttuuria pidetään monimuotoisena järjestelmänä, koostuen uskomuksista, jaetuista traditiosta, normeista, arvoista, symboleista, rituaaleista ja merkityksistä, jotka vaihtelevat yhteisön vuorovaikutuksessa. Työkulttuuri kuvaa organisaation arvoja, jotka muodostavat yhteisen käsityksen organisaation tehtävästä sekä siitä miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. (Rauramo 2012, 133.)

Esimieheltä tai työkaverilta saatu rakentava palaute mahdollistaa oman työn kehittämisen, arvioinnin ja mielekkyyden sekä onnistumisen kokemukset. Ihminen kokee itsensä ja työn tekemisensä merkitykselliseksi sekä hyödyttömäksi, mikäli hänelle ei anneta siitä lainkaan palautetta. Ensiarvoisen tärkeää on se, että toimintatapoja ja työtä kehitetään yhdessä keskusteluiden ja palautteen voimalla. (Rauramo 2012, 135–136.)

Tehdystä työstä saatu palkka määräytyy työolosuhteisiin, työn tuottavuuteen sekä työn ammatillisiin vaatimuksiin. Työajan mittauksia sekä työn vaativuuden arvioinnin menetelmiä ja tulospalkkausjärjestelmiä on luotu, jotta palkkausjärjestelmät olisivat kannustavia ja oikeudenmukaisia. Menestyvissä organisaatioissa palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu kannustavaksi, mutta myös työntekijöiden voimavaroja tukevaksi. Palkitseminen ei toimi irrallaan muusta toiminnan kokonaisuudesta vaan se on johdon ja esimiesten olennainen työkalu. Palkitsemisen avulla välitetään viestiä halutusta toiminnasta. (Rauramo 2012, 137.)

Kehityskeskusteluiden on tarkoitus edistää työntekijän henkistä kasvua sekä mahdollistaa sujuva ja hyvä häiriötön työnteke. On todettu, että kehityskeskusteluista saadaan hyötyä vain silloin, kun ne edistävät sekä työpaikan että yksilöiden tavoitteita. Hyvin toteutuneella kehityskeskustelulla saavutetaan motivaation kasvua, luodaan positiivista ilmapiiriä sekä selvennetään tavoitteita ja päämäärää. (Rauramo 2012, 140–142.)

2.2.1.5 Osaaminen

Viimeisenä Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve eli Rauramon (2012) mukaan osaaminen. Se on oman potentiaalin äärirajojen havittelu. Ihmisellä on Maslowin mukaan tarve kehittää jatkuvasti älykkyyttään, tuottaa uutta tietoa sekä haastaa ympäristöään. (Rauramo 2012, 145.)

Osaaminen on organisaatioille ja yrityksille sekä yhteisöille kilpailukyvyn perusta, mikä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon ja taidon luomista sekä luo haasteita kaikille organisaatiossa toimiville. Osaamisen kehittämisessä työpaikalla onkin ennakoitava tulevaisuutta. Sen kehittäminen auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteita ja säilyttämään kilpailukykyään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on ihmisen itsensä kannalta erittäin merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, sillä se edistää hyvinvointia, jaksaa-

mista sekä edistää työn hallintaa. Jatkuva elinikäinen oppiminen lisää valmiuksia elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa. Se auttaa myös yhteiskunnan ja työelämän muutosten hallinnassa. (Rauramo 2012, 146.)

Rauramon (2012, 147) mukaan osaamisen johtaminen on jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luomista koko henkilöstölle, osaamiskulttuuria, jossa ihmiset uskaltavat jakaa osaamisensa ja joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista, sekä osaamisen johtamista strategisena resurssina. Jokainen ihminen on itse vastuussa omasta oppimisestaan, mutta työelämässä esimiehellä on vastuu henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta. Kehityskeskusteluilla on myös tärkeä rooli osaamisen edistämisessä ja ne toimivatkin hyvin kehittämisen suunnittelun apuvälineenä. Esimiehet järjestävät henkilöstölle koulutusta lisäten heidän osaamistaan. Koulutus voidaan organisoida joko organisaation ulkopuoliselle henkilölle tai se voidaan toteuttaa jonkin organisaation sisällä toimivan henkilön toimesta. (Rauramo 2012, 147–150.)

Suurin osa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu työpaikalla itse työtä tekemällä. Työelämä vaatii työntekijältä asiantuntijuutta ja useissa työpaikoissa ammattitaitovaatimukset ovat hyvin korkeat. Työssä oppimisessa keskeisintä on oman oppimismotivaation ylläpitäminen, sillä se lisää oppimisvalmiuksia. (Rauramo 2012, 150–151.)

Sopivan haastava työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita. Edellä mainitut puolestaan edistävät työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja taas kehittymistä. Motivaatio on voima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Oppimista edistää myös se, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita ja sopii työntekijän muuhun elämäntilanteeseen. (Rauramo 2012, 156.)

2.3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välisen yhteyden tarkastelulle on Juutin (Vesterisen 2006, 77 mukaan) mukaan monia syitä. Niistä itsestään selvin lienee se, että sekä organisaatiot ja töiden luonne ovat viime vuosina nopeasti muuttuneet. Jatkuvat muutokset kuormittavat ihmisiä. Kun jatkuvien muutosten ohella sekä tavat jäsentää työ että organisaatio ovat muuttuneet, on useille ihmisille ilmennyt jaksamisongelmia. Toinen syy tarkastella johtamisen ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä on se, että johtamisella ja työyhteisön ja sen käänteisilmiöllä – pahoinvoinnilla on selkeä yhteys. Oikeanlainen johtaminen liittyy työhyvinvointiin. Sen sijaan, piittaamaton, kylmäkiskoinen tai liian ankara johtamisote ilmenee pahoinvointina työyhteisössä.

Työturvallisuuslain mukaan esimiehen on puututtava terveyttä haittaavaan häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Ne voivat esiintyä uhkailuna, pelotteluna, pilkkaamisena, vähätelynä ja sukupuolisena ahdisteluna tai syrjintänä. Oleellista on, että kaikkeen huonoon kohteluun työpaikalla tulee puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Rauramo 2004, 92.)

Tutkimusten mukaan johtaminen on keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää useilla eri tavoilla. Kaikille onnistuneille työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoille on yhteistä, että johtamisella on niissä keskeinen rooli. (Juuti Vesterisen 2006, 83 mukaan)

On paljon helpompaa saada aikaan pahoinvointia kuin hyvinvointia. Pahaa oloa ympärilleen voi levittää helposti. Oma ärtyneisyys tarttuu muihin huomaamattomalla tavalla ja luo kireän ilmapiirin. Toisten arviointi, selän takana puhuminen, toisen kustannuksella pilailu ja jopa suoranainen työpaikalla tapahtuva kiusaaminen ovat esimerkkejä siitä, kuinka henkilö joka itse voi pahoin, voi levittää omaa pahaa oloaan ympärilleen. Mikäli tällainen henkilö on esimiesasemassa, leviää huonon työilmapiirin jaksamista kuluttava syöpä entistäkin nopeammin. (Juuti Vesterisen 2006, 83 mukaan)

Tarkkosen (2012, 21) mukaan peruslähtökohtana on se, että yleisjohtaminen ja esimiestyö ovat tärkeimmät yksittäiset toiminnot vaikuttaessa henkilöstön työhyvinvoinnin koko alueeseen ja aikaansaataessa kestäväällä tavalla tuloksellisuutta, kuten tuottavuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Ehtona on hänen mukaansa se, että työorganisaation yleisen kehittämisen lähtökohtina ovat pätevät mallit ja teoriat.

Työhyvinvoinnin johtamisen Tarkkonen (2012, 77) on määritellyt johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa huomioon työorganisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin sisältyvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla:

- työturvallisuuden
- työkyvyn ja työssä jaksamisen
- henkisen hyvinvoinnin
- iän ja sukupuolen sekä muut työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet

- työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien ja niiden hallitun muutoksen tarpeet.

Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan erottaa viisi perustoimintoa, jotka ovat Tarkkonen (2012, 75–76) mukaan:

1. Samalla tavalla kuin hyvässä johtamisessa, myös työhyvinvoinnin johtamisessa edellytetään työhyvinvointia koskevan todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä. Tarvitaan kehitys- ja tilannekeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, säännöllistä riskienarviointia sekä tilastollisia tietoja, jotta tiedettäisiin, missä ollaan menossa. On myös tärkeää, että työhyvinvointia koskeva ymmärrys perustuu todenmukaisiin teorioihin, käsitteisiin, malleihin, jäsenyyksiin ja tutkimustuloksiin. Arkitietoon perustuvalla osaamisella saatetaan tehdä vääriä tulkintoja ja vahingollisia päätöksiä.
2. Johtaminen luo merkityksi, jotka määrittävät sen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtamisella tai sen puuttumisella viestitään merkitykset ja arvot, jotka koskevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Luottamus ja uskottavuus edellyttävät johdonmukaisuutta. Sanojen ja tekojen tulee olla keskenään yhtäläisiä. Tämä synnyttää ja ylläpitää organisaatio- ja työyhteisökulttuuria, joka joko vaikeuttaa tai helpottaa työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvoinnin kannalta vahvassa arvomaailmassa asiat hoidetaan hyvin. Arvomaailmaltaan heikossa työpaikassa työhyvinvointi- ja turvallisuusasiat hoidetaan sattumanvaraisesti tai niitä ei kyetä hoitamaan lainkaan. Toiminta ajalehtii.
3. Johtamisella luodaan käytännön edellytyksiä, jotka voivat olla työhyvinvoinnille määriteltäviä painopisteitä, tavoitenäkymiä, päämääriä ja tavoitteita, mutta myös periaatteita, keinoja, organisointeja ja resursseja. Ilman suuntaa ja keinoja on mahdotonta mennä eteenpäin. Seurauksena on jälleen ajalehtiminen.
4. Johtamisen on oltava mukana toteuttamisessa ja seurannassa. Työyhteisö ja henkilöstö tarvitsevat ohjausta, tukea, neuvoja, palautetta, arvostusta, myötätuntoa, suojelua ja ongelmanratkaisua, kokoavasti sanottuna huolenpitoa. Työturvallisuus tarvitsee erityisen tiukkaa seurantaa ja ohjausta. Työhyvinvointia on kyettävä johtamaan joukkojen edestä. Joukkojen on tiedettävä, mikä on työnantajan tahto. Kehitys- tai tilannekeskustelulla tavoitetaan säännöllisesti jokainen yksilönä ja voidaan yrittää selvittää hänen yksilölliset työolosuhteensa, hänen jaksamisensa ja henkinen hyvinvointinsa.
5. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu huonosti ilman johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointia. Arviointi on välttämätön edellytys oppimiselle ja kehittymiselle.

Joidenkin työpaikkojen johto ei kuitenkaan näe työhyvinvoinnin sosiaalisia ja psyykkisiä tekijöitä taloudellisten tekijöiden varjojen alta. Sosiaalisten ja psyykkisten tekijöiden ymmärtämisen tiellä saattaa olla useita esteitä. Johto voi esimerkiksi pitää näiden asioiden tarkastelua liian pehmeänä ja feminiinisenä. (Lämsä ym 2014, Juutin 2015, 137 mukaan.) Nämä tekijät saatetaan Juutin (2015, 137) mielestä nähdä myös liian subjektiivisena, ja siksi johto saattaa pyrkiä pitäytymään faktojen tarkastelussa. Faktoilla tarkoitetaan tällöin yksipuolisesti konkreettisesti mitattavissa olevia taloudellisia asioita. Sen sijaan tunteiden ja kokemusten taseisia seikkoja pidetään marginaalisina, sillä kylmästi laskelmoiva henkilö ei edes havaitse tällaisia asioita. (Juuti 2015, 137.)

3 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT

3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti palasiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monen erisuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullisen tutkimuksen käsitteen määrittely vaatii Tuomen ja Sarajärven (2009, 17) mukaan kuitenkin tervettä skeptisyyttä. Useat oppaat määrittelevät laadullisen tutkimuksen käsitettä. Käsitteen määrittelyluonteesta huolimatta oppaissa harvemmin painotetaan sitä, että kyse on vain kyseisen oppaan tulkintoja ohjaavasta näkökulmasta, jota ei ehkä ole laisinkaan syytä yleistää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17.)

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia merkityksiä. ”Sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä ja antropologiassa on omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditionsa (ks. lähemmin Tesch 1992). Kvalitatiivinen tutkimus ei siis ole vain yhdenlainen hanke, kuten Gubrium (1988, 23) on todennut, vaan joukko mitä moninaisempia tutkimuksia”. (Hirsjärvi ym. 2009, 162.) Hirsjärvi ym. (2009, 162) on listannut kvalitatiivisen tutkimuksen eri lajeja yhteensä 43 kappaletta. Näihin on lueteltu kuuluvaksi myös sisällönanalyysi, joka on tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä.

Termejä, lajeja ja suuntauksia on laadullisessa tutkimuksessa lukuisia ja Hirsjärven ym. (2009, 163) mukaan useat eri tutkijat pohtivatkin laadullisen tutkimussuuntauksen yhteistä pohjaa. Jos tutkimukset eivät ole yhdenmukaisia, voiko erilaisista tutkimuksista löytää yhteisiä menettelytapoja, jotka luonnehtivat kvalitatiivista tutkimusta? (Dey 1995, Hirsjärven ym. 2009, 163 mukaan) ”Dey päätyy myönteiseen tulokseen ja nojautuu Teschin (1991, 1992) näkemykseen, jonka mukaan erilaisten tutkimusorientaatioiden välillä on vahva perheyhtäläisyys siinä, että ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa” (Dey 1995, Hirsjärven ym. 2009, 163 mukaan).

Hirsjärvi ym. (2009, 163–164) on koonnut kirjallisuudessa esiintyviä laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä (esimerkiksi kynä-paperi-testeillä) hankittaviin tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä.
3. Käytetään induktiivista analyysia. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Hirsjärvi ym. (2009, 161) kiteyttää kvalitatiivisen tutkimuksen ajatuksen: ”Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä”.

3.2 TEEMAHAASTATTELU

Haastattelu on ollut Hirsjärven ym. (2009, 205) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruun päämenetelmä. Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaisesti ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, joka on Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 11) mukaan yksi puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuimpia. Avoimuudessaan teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) pohtivat tuleeko teemahaastatteluissa haastattelijan esittää kaikki samat kysymykset kaikille haastateltaville, tuleeko kysymykset olla samassa järjestyksessä ja tuleeko haastattelutilanteiden olla muutenkin yhteneväiset? Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) mieltävät teemahaastatteluiden yhdenmukaisuuden vaihtelevan tutkimuksesta toiseen. Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 11) ovat myös samaa mieltä teemahaastatteluiden erilaisuudesta. Vaihteluväli on Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan lähes avoimen haastattelun tyyppisestä strukturoidusti etenevään haastatteluun.

Teemahaastattelussakaan ei voi kysellä avoimuudesta huolimatta mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa ennalta valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

3.3 SISÄLLÖNANALYYSI

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysia voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Voidaan myös sanoa, että useimmat eri nimillä olevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysilla tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Tästä näkökulmasta sisällönanalyysia ei voi pitää myöskään ainoastaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Laadullisissa analyysissä puhutaan useasti induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämän jaon takana on tulkinta tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). Edellä esitetyn kah-tiajaon suurin ongelma on kuitenkin käytännöllinen. Siinä unohdetaan täysin kolmas tieteelli-nen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdol-lista silloin, kun havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (mm. Alasuutari 1994; 1996, Tuomen ja Sarajärven 2009, 95 mukaan)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95) kertovat Eskolan (2001; 2007) esittäneen erilaisen analyysin ja-ottelun, jossa analyysin tekoa ohjaavat tekijät voidaan ottaa paremmin huomioon kuin jaotte-lussa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Analyysimuodot ovat jaoteltu aineistolähtöi-seen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin. Jaottelussa korostuu teorian tai teo-reettisen merkitys laadullisessa tutkimuksessa. Eroina näillä kolmella analyysin muodoilla on päättelyprosessin muoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.)

Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan kerätystä aineistosta tutkimuksen tar-koituksen ja tehtävänasettelun mukaan ja ajatuksena on, että ne eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aineistolähtöistä analyysiä ei siis ohjaa mikään teoria. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt kerätään myös aineistosta, mutta analyysissä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa etenemään. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Teorialäh-töinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutki-muksessa on esitetty tämä aikaisemman tiedon perusteella luotu malli ja se ohjaa aineiston ana-lyysia. Tutkimuksen teoria-luvussa on hahmotettu valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin ai-neisto suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Tässä tutkimuksessa aineistoa käsitel-lään teorialähtöisesti ja mallina toimii Päivi Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat.

3.4 AINEISTON KERUU

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa kysymysten teemat päätettiin tehdä työhyvinvoinnin portaat - mallin mukaisesti. Portaita oli viisi kappaletta, joten sen ajateltiin olevan myös mää-rällisesti sopiva jaottelu haastattelun läpi viemiseksi. Työhyvinvoinnin portaat – mallissa ei oteta kantaa erikseen johtamiseen, joten haastattelun loppuun päätettiin lisätä vielä kuudes teema. Kuudes haastattelun teema oli johtaminen ja ajatuksena oli antaa haastateltavalle vielä tämän jälkeen vapaa sana. Haastattelurungon kysymyksinä ajateltiin pitää ainoastaan teemojen otsikoita, jolloin haastattelija ei sortuisi katsomaan liikaa kysymyslomaketta. Ajatuksena oli

pitää tilaisuus hyvin keskustelun kaltaisena, jossa keskustelu voisi itse johdatella asiaa eteenpäin.

Haastattelun toteutus päätettiin testata ennen varsinaisia haastatteluja. Ensisijaisena tallennusvälineenä käytettiin tietokonetta ja tallennusohjelmaksi ladattiin internetistä Express Scribe Transcription – ilmaisohjelma, jota Ruusuvaara, Nikander ja Hyvärinen (2010, 430) suosittelivat kirjassaan. Kyseisellä ohjelmalla pystyi muun muassa hidastamaan puhenopeutta joka auttaisi litteroinnissa. Toissijaisena tallennusvälineenä käytettiin puhelinta. Suunnitelman mukaan haastattelun aluksi esiteltiin Rauramon (2012) kirjan avulla työhyvinvoinnin portaati, jonka mukaan haastattelu etenis. Testihaastattelu kannatti, koska haastattelun edetessä huomattiin, että haastattelua ei pystytty viemään tarpeeksi joustavasti eteenpäin ilman kirjan tukea. Pelkät teemojen otsikot eivät siis riittäisi haastatteluun. Haastattelutilanne meni muuten hyvin ja tallennusvälineet toimivat.

Haastattelurungon jokaiseen teemaan lisättiin avustava kysymys, jolla teeman mukainen aihe olisi helppo aloittaa jos kyseiseen aiheeseen ei ole keskustelun edetessä muuten päästy. Haastattelurunkoon lisättiin myös teemaan kuuluvia sanoja ja lyhyitä lauseita, jotka auttaisivat tarvittaessa johdattamaan keskustelua. Haastattelut suunniteltiin tapahtuvan haastattelulomake pöydällä, jolloin keskittyminen kohdistuisi haastateltavaan paperin sijasta. Tarvittaessa haastattelija saisi tukea pöydällä olevasta haastattelurungosta. Haastattelurunkoa ei testattu uudelleen testihenkilön kanssa, koska uusien lisäyksien uskottiin tuovan tarvittava jouhevuus haastatteluihin.

Haastattelut toteutettiin Helikopteripataljoonassa 15. ja 16. päivä marraskuuta 2016. Haastatteluihin valikoitui yhteensä 8 henkilöä. Kaikki henkilöt olivat sotilasvirassa työskenteleviä Helikopteripataljoonan työntekijöitä. Lentävistä komppanioista eli 1:stä, 2:sta ja 3.komppaniasta valittiin yksi tekniikan edustaja sekä yksi lentäjä, koska tutkimukseen haluttiin saada näkökulma kummastakin ammattiryhmästä. Lentoteknisestä komppaniasta valittiin kaksi tekniikan edustajaa, koska kyseisessä komppaniassa ei ole lentäjien edustusta. Haastateltaviksi valittiin sellaiset työntekijät, jotka olivat työskennelleet samassa komppaniassa vähintään muutaman vuoden, jonka aikana heille on väistämättä muodostunut käsitys oman komppanian toiminnasta.

Haastattelut pidettiin kolmessa eri paikassa. Ensimmäisen ja toisen helikopterikomppanian edustajat haastateltiin 3. helikopterihallilla, josta löytyi rauhallinen neuvottelutila haastattelua varten. Kolmannen helikopterikomppanian edustajat haastateltiin 5. helikopterihallilla, jossa

haastattelupaikaksi valikoitui rauhallinen luokkatila. Lentoteknisen komppanian edustajat haastateltiin 5. helikopterihallin sähkötyöhuoneessa, jossa haastattelujen aikana ei ollut toimintaa. Kaikki haastattelupaikat olivat työntekijöille luonnollisia ja haastattelut vietiin heidän normaaliensa työtilojen ääreen. Kaikki haastateltavat olivat tutkimuksen tekijälle tuttuja, joten haastattelutilanteissa ei esiintynyt turhaa jännitystä. Kukaan ei kieltäytynyt haastatteluista ja jokaisen kanssa saatiin sovittua haastattelu aika joko välittömästi tai vähintään samalle päivälle. Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisesti mukana tutkimuksessa.

Haastattelut tallennettiin tiedonantajien luvalla. Tallennettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 5 tuntia 51 minuuttia. Haastattelujen pituudet vaihtelivat n. 62 minuutista n. 23 minuuttiin. Haastatteluajkojen pituuserot johtuivat lähinnä tiedonantajien niukkasanaisuudesta tai puhelaisuudesta. Kaikki teemojen mukaiset asiat läpikäytiin kaikkien haastateltavien kanssa.

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Haastattelijan puhetta tiivistettiin, koska sillä ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Vastaukset kopioitiin sanatarkasti ja päätettiin vasta myöhemmin muuttaa tarvittavilta osin vastaajien sanoja henkilöllisyyden salassa säilyttämiseksi. Esimerkiksi vastaajien murre sanat saattaisivat paljastaa henkilöllisyyden.

3.5 AINEISTON ANALYSOINTI

Analyysin aloittaminen oli helppo mieltää Jyväskylän yliopiston tutkijan - Timo Laineen, alkuperäisen esityksen Tuomen ja Sarajärven (2009, 91–92) hieman muokkaamalla versiolla laadullisen analyysin etenemisestä. Laadullisen tutkimuksen analyysi etenee heidän mukaansa seuraavien kohtien mukaisesti:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös!
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen.
 - a. Kaikki muu jätä pois tästä tutkimuksesta!
 - b. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto (tms.).
4. Kirjoita yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Aineiston analysointi aloitettiin tulostamalla litteroitu raakateksti. Haastattelut käytiin läpi paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Aineiston järjestely aloitettiin käyttäen apuna erivärisiä yliväiväuskyniä. Työtä helpotti haastattelun rakenne, joka oli tehty teorian pohjalta. Yksi vastaus saattoi sopia useampaan kuin yhteen teemaan, vaikka haastattelu oli rakennettu teemojen mukaisesti. Esimerkkinä vastaajan kertoessa työasusteiden olevan kylmät ja liukkaat

käyttää, kategorisoituu vastaus valitsemassani teorialmallissa sekä terveyden että turvallisuuden teemoihin.

Pääluokkien valmistuessa tekstiä tarkasteltiin uudestaan ja pohdittiin, onko Rauramon (2012) työhyvinvoinnin malli sittenkään oikea malli Helikopteripataljoonan työhyvinvoinnin selvittämiseksi. Teoriakirjallisuus otettiin uudelleen lukuun. Työhyvinvoinnin porrasmallin pystyi luokittelemaan alaluokkiin. Teemoihin jaetut litteroinnit tulostettiin ja vastauksia alettiin analysoidaan tarkempiin luokkiin. Alaluokkia muodostui yhteensä 52 kappaletta viidestä eri teemasta. Alaluokat olivat yksityiskohtaisia työhyvinvoinnin osa-alueita ja vastauksien analysoiminen näihin luokkiin oli aikaa vievää. Kaikkien vastauksien perimmäisen tarkoituksen analysoiminen oli haasteellista ja ne saattoivat kategorisoida useaan eri alaluokkaan.

3.6 TUTKIJAN POSITIO

Ennen tuloksia ja pohdintaa on hyvä selventää tutkimuksen tekijän suhdetta ja positiota tutkimuksessa. Tutkittavan joukon työntekijät ovat tutkimuksen tekijän työkavereita ja osa haastateltavista saattaa olla kavereita myös töiden ulkopuolella. Tutkimusta tehdessä on pidettävä huoli, että asiat nähdään ainoastaan tutkijan silmin ja mahdolliset muut suhteet haastateltaviin unohdetaan.

Tutkija itse on ohjaajakoulutettu, mutta tutkimuskohteena on komppanioita, joissa on sekä ohjaajia että tekniikan edustajia. Tutkija ei ole suorassa esimiesasemassa, mutta toimii lennonopettajana ja lentopalveluksen johtajana 3. helikopterikomppaniassa.

Tutkimuksen kohteesta johtuen tutkimuksen tekijällä on erityinen liittymäpinta tutkittavaan aiheeseen. Tulokset voivat vaikuttaa tutkijan oman työpaikan johtamiseen ja jokapäiväiseen toimintaan, joten on tärkeää, että aihetta tutkitaan puolueettomasti. Vastuu eettisesti kestävä tutkimuksen tekemisestä on tutkijan position suhteen suuri.

4 TULOKSET

Helikopteripataljoonan työhyvinvointi koettiin pääasiassa olevan hyvällä tasolla. Tiedonantajilla oli työhyvinvointi asiana tiedostettu, mutta työhyvinvoinnin laaja-alaisuutta ja kattavuutta ei pääsääntöisesti osattu hahmottaa ilman haastattelijan johdatusta aiheisiin. Tuloksissa on pääasiassa keskitytty kehittämisen kohteisiin.

4.1 TYÖHYVINVOINNIN TILA TYÖHYVINVOINNIN PORTAIDEN MUKAAN

Keskusteluiden lainauksissa kirjain ”H” kuvaa haastattelijaa ja kirjain ”V” haastateltavaa. Ruusuvooren (2010, 425) perusteella lauseita on muutettu tutkimukseen sopivammaksi, koska tutkimuksen kiinnostus kohdistuu ainoastaan asiasisältöihin. Joitain ylimääräisiä sanoja on poistettu sekä murre sanoja on muutettu yleiskieleksi, koska haastateltavien henkilötietojen salassa pitäminen on etenkin pienessä työyhteisössä tärkeää. Tarkat haastattelujen litteroinnit ovat tutkijan hallussa.

Haastateltavien viittauksiin on joissain tapauksissa komppanian tieto muutettu vastaamaan kyseisen haastateltavan ammattiryhmää, esimerkiksi ”NH-kuormamestari”. Tässä tapauksessa asiasisällön merkitys ei ole muuttunut, mutta yksityisyys on parantunut ja sisältö on saatu kohdennettua paremmin kyseiseen ammattiryhmään. Tulokset vastaavat päätutkimuskysymykseen: ”Miten Helikopteripataljoonan työhyvinvointi ilmenee työhyvinvoinnin portaat – mallin mukaan?”

4.1.1 Terveys

Terveydestä puhuttaessa esiin nousi kolme eri terveyden osa-aluetta. Liikunnan mahdollisuudet sekä fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus tulivat esille useammin kuin muut osa-alueet. Rauramon (2012, 25–65) työhyvinvoinnin alimmainen porras – terveys – on jaettu seuraaviin alaluokkiin:

- Liikunta
- Terveellinen ravinto
- Painonhallinta
- Lepo ja uni
- Päihteet
- Tupakoimattomuus
- Työterveyshuolto
- Työkyvyn seuranta ja varhainen tuki

- Sairauspoissaolot ja niiden seuranta
- Fyysinen kuormitus
- Psykososiaalinen kuormitus
- Työ ja mielenterveys

Liikunnasta puhuttaessa ilmeni, että motivaatio liikuntaan on kaikissa komppanioissa hyvä. Liikunta on 1. HEKOK:ssa otettu huomioon ja sitä arvostetaan, mutta haastattelujen perusteella muut työtehtävät menevät ajoittain säännöllisten liikuntamahdollisuuksien edelle. Toinen 1. HEKOK:n haastateltavista näki tarpeelliseksi järjestää enemmän ohjattuja työtehtäviin kuuluvia liikuntahetkiä.

Meillä on ollut todella vähän semmoisia, niin kuin selkeitä ja yhteisiä liikuntatuokioita tai muita vastaavia. Ja sitten taas välillä on...Jos me ollaan lähdetty johonkin seminaariin tai mihin tahansa tämmöiseen, niin sinne on aina järkätty sitten yhteinen liikuntahetki tai vastaava. Ja teoriassa liikuntaan kannustetaan paljon, mutta käytännössä on aika tiukassa, että ehtii liikkumaan. Työtehtäviä on jonkun verran, niin se on yleensä se liikunta mistä sitten joka tapauksessa monesti karsitaan. Eli sen osalta vois ehkä olla jämäkämminkin...näkyä tavallaan semmoinen ikään kuin ohjattu liikuntavaade. (1. HEKOK:n haastateltava)

2. HEKOK:ssa liikunnan mahdollisuudet ovat hyvät ja joustavat. Sekä ohjaajat että tekniikka kokevat järjestelyn toimivaksi ja oikeudenmukaiseksi. Esimiehet kannustavat liikuntaan ja liikuntamahdollisuudet pääsääntöisesti käytetään.

Positiivista on, että saa käydä liikkumassa. Aina kun ehtii, niin saa käydä hyvinkin joustavasti liikkumassa, eikä sitä ole varsinaisesti rajoitettu tai vahdittu. (2. HEKOK:n haastateltava)

3. HEKOK:ssa työpaikan liikuntajärjestelyt olivat kaksijakoiset. Ohjaajien osalta liikuntakokous nähtiin hyvänä ja ilmapiiriin olevan kannustava liikuntaan. Tekniikan osalta liikunnan ajankohdan joustavuudella koettiin parannettavaa.

*H: Mahollistetaanko liikuntaa niinku tarpeeks tai onko se hyvällä mallilla vai...?
V: Minun mielestä ei nykyään, siis ainakaan tekniikan osalta. Ohjaajien puolelta vähän vaikeampi sanoa, mutta minun ymmärtääkseni ohjaajat pystyy liikkumaan*

tosi helposti silloin kun töitä ei ole. Meillä on mennyt ihan naurettavaksi tuo liikunta. Tuntuu että siinä ei ole mitään järkeä... (3. HEKOK:n haastateltava)

V: Meillä oli työtehtävä siinä vaiheessa, että kolmen miehen työt oli tehty ja enempää ei pystytty tekemään. Työntekijä X kävi esimieheltä X kysymässä, että sopisiko kolmen miehen lähteä liikkumaan kun saatiin työt tehtyä? Esimies X vastasi, että 'ei liikkumaan, tänään ei ole liikuntapäivä. Tiistai ja perjantai ovat liikuntapäiviä, muina päivinä ei missään nimessä. Vaikka ei olisikaan työtehtäviä, niin silloin istutte sitten vaikka siellä työpisteellä, liikkumaan ette mene'. Niin sitten me istuttiin se tunti tuossa työpisteellä ja mietittiin, että ollaan sitten tässä, kun ei kerran nyt ole tiistai eikä perjantai...

H: Okei, onko toi miten...onko toi yksittäinen tapaus vai onks niitä ollu...?

V: No tätä se nyt on ollut pitkän aikaa... Tuntuu, että jos johtaja ei pidä liikunnasta, niin silloin kenenkään muunkaan ei pidä pitää...vähän sellaista se on... (3. HEKOK:n haastateltava)

Lentoteknisen komppanian liikuntamahdollisuudet ja -kokonaisuus koettiin hyväksi. Liikunnan ajankohdat ovat lentäviin komppanioihin verrattuna ehkä hieman paremmin järjestettävissä joutuessa vakiintuneemmasta päivittäisestä työrytmistä. Liikunnan mahdollisuus koettiin tärkeäksi ja pääsääntöisesti kaikki myös tämän mahdollisuuden käyttää.

Fyysinen kuormitus oli toinen paljon puhuttu aihe. Kuormamestareiden työasentojen ja olosuhteiden koettiin olevan hankalat. Fysioterapeutin ohjeet ja toiminta koettiin olevan tärkeää ja sillä on saatu edesautettua työkuntoa.

Minun iässä ja monella nuoremmallakin alkaa selässä näkymään jo nuo koneessa käytettävät tekniikan työasennot... On selkeästi alkanut selkäongelmat kasvaa...(NH-kuormamestari)

...Mutta kuormamestarit ja ampujat...he kokevat ovella aika paljon kylmää, viimaa, kastumista ja hikoilua... kuormamestarin varusteethan on ollut meillä kehityksen alla...etenkin sen ampumatoiminnan kannalta, koska siinä ovella on aika kylmä jos on viisitoistakin astetta pakkasta...samoin ne ruutikaasut mitä tulee jos ammutaan pitkä päivä ja olet jatkuvasti putkessa, niin kyllä ihan varmasti altistut todella isolle määrälle kaasuja mikä ei ole terveellistä. (1. HEKOK haastateltava)

Työympäristön melu koettiin jokaisessa komppaniassa työtä haittaavaksi tekijäksi. Lentotekninen komppania, 1. HEKOK. ja 2. HEKOK. toimivat samalla NH-hallilla ja 3. HEKOK omalla HH-hallilla. Yleiseen melutasoon kiinnittivät huomiota varsinkin lentoteknisen komppanian edustajat. Asematasolla käynnissä olevat helikopterit aiheuttavat NH-helikopterihallin sisälle melua ja työntekijät altistuvat joskus pitkiäkin aikoja melulle. HH-hallissa 3. HEKOK:n tiloissa häiritseväksi melun aiheuttajaksi osoittautui lämpöpuhaltimien toiminta.

Hallin tuulettimet pitävät kovaa ääntä ja silloin ei kuule toisen ääntä, vaikka se olisi metrin päässä. Samoin kun tämän hallin ovet avataan, niin se on muutama sekunti kovalla pakkasella, niin tämä halli on kokonaan pakkasen puolella...(3. HEKOK haastateltava)

NH-puolen hallille on kuitenkin tullut meluun jo parannuksia lentoteknisen komppanian edustajan mukaan:

Me yritetään miettiä kaikkia sellaisia asioita, millä me pystytään ylläpitämään meidän fyysistä terveyttä, kuulonsuojaus on yksi. Tuohon oli hyvä parannus, kun tuonne halleihin saatiin noihin koneisiin ne vaimentimet tuohon kylkeen. Eli ne mabbifanit ei enää huuda niin kovaa...se on pirun hyvä juttu! (LTEKNK:n haastateltava)

Lentoteknisen komppanian edustajat huomioivat myös kemikaaleille altistumisen sekä valaistuksen. Tiloissa, joissa käsitellään kemikaaleja, olisi ilmanvaihdossa ja kohdepoistossa heidän mukaan parannettavaa. Suojaimien oikealla käytöllä voidaan heidän mukaansa parantaa tilanetta, mutta varsinkin kemikaalikaappien kohdepoistoon kumpikin haastateltava toivoi parannusta. Valaistukseen toivottiin myös kehitystä. Tekniikan edustajan mukaan varsinkin ikääntymisen myötä näkö alkaa heikkenemään ja valoa tarvitaan enemmän, jotta silmät eivät väsyisi.

Psykososiaaliseen kuormitukseen negatiivisena vaikuttaja todettiin työmäärän paljous lähes jokaisessa komppaniassa. 1. HEKOK:ssa työmäärää kohtuullistetaan esimiesten toimesta, mutta töiden ohella suoritettavat opinnot koettiin stressaaviksi. 1. HEKOK:ssa mainittiin myös hyvänä asiana perheen huomioiminen esimiesten toimesta. 2. HEKOK:ssa koettiin psykososiaalisten kuormitusten kohdistuvan lähinnä esimiehiin ja heidän työmäärään. Itse työntekijät kokivat työmäärän olevan sopiva.

Lentoteknisessä komppaniassa toinen haastateltavista kertoi taustalle kertyvien tekemättömien töiden aiheuttavan stressiä. Myös tilanteet, joissa itsestä riippumattomien syiden vuoksi töiden valmistuminen pitkittyy, aiheuttaa lentoteknisessä komppaniassa psykososiaalista kuormitusta. Taustalla kyseisiin tilanteisiin pidettiin lähinnä muun pataljoonan tietämättömyyttä helikopterijärjestelmän monitahoisesta huoltojärjestelmästä, jossa lentotekninen komppania on vain yksi osa huollon kokonaisuutta. Toinen lentoteknisen komppanian edustajista koki töiden tulevan joskus myös kotiin, mutta hän näki sen positiivisena asiana, koska koki hänen kohdallaan työn imun olevan hyvällä tasolla.

HH-puolella 3. HEKOK:ssa molemmilla haastateltavilla oli samansuuntaiset mielipiteet. Toisen haastateltavan mukaan on viimeisen noin vuoden aikana kiire lisääntynyt, joka on aiheuttanut työntekijöiden välisten ihmissuhteiden huononemisen. Työmäärän lisääntyminen koettiin tapahtuvan jaksoissa ja lisääntyvällä tahdilla.

V: Ehkä suurin ongelma minun mielestä, mitä tulee työhyvinvointiin, ovat tiiviit jaksot, jolloin työntekijöiltä odotetaan kovaa suoriutumista. Niitä on tullut lisää ja niiden kestot ovat pidentyneet. Tietyllä tapaa minun mielestä vaatimustaso on myös noussut ja se varmasti vaikuttaa sinne henkiseen hyvinvointiin ja siihen, että viedään töitä kotiin ja väsyttään. Etenkin henkiseltä kannalta, niin minä ehkä lähitisin jollain tavalla paneutumaan siihen ongelmakohtaan ja sitä kautta muuttamaan tätä työhyvinvointijohtamista... (3. HEKOK haastateltava 1)

V: Minun mielestä viime aikoina on ollut sitä, että kiire alkaa näkymään välien huonontumisena. Keskinäistä kuittailua on ollut aina, mutta on olemassa hyvää ja huonoa kuittailua, niin se on ehkä nyt alkanut minun mielestä kääntymään aika paljon sinne huonomman suuntaan... Se on vähän sellaista totisempaa se kuittailu... Siis sen huomaa kyllä, että miehet on vähentynyt ja kiire lisääntynyt niin...

H: Onks tota niinku sanoit että on muuttunu niinni onko se niinku missä ajassa? Osaakko sanoa yhtään karkeesti heittää siis että onks tää nyt ollu jonkun aikaa siis eli...?

V: Ehkä vois sanoa, että vuoden aikana... (3. HEKOK haastateltava 2)

Terveystä keskustellessamme kolmen edellä mainitun liikunnan mahdollisuuksien sekä fyysisen ja psykososiaalisen kuormituksen lisäksi muutamat mainitsivat työterveyshuollon. Työterveyshuolto näkyy heidän mukaan käytännössä fysioterapeutin pitäminä jumppina. Tekniikan edustajat toivoivat työterveyshuollon osallistuvan enemmän työpisteiden turvallisuuden ja terveellisyysen tutkintaan lähinnä kemikaalien ja melun osalta.

4.1.2 Turvallisuus

Työhyvinvoinnin portaiden toinen elementti on turvallisuus. Rauramon (2012, 69–100) mallin mukaisesti turvallisuuden alaluokat ovat:

- Toimitilaturvallisuus
- Henkilöturvallisuus
- Tietoturvallisuus
- Poikkeusoloihin varautuminen
- Paloturvallisuus ja pelastustoimi
- Ulkomaantoimintojen turvallisuus
- Matkustusturvallisuus
- Rikosturvallisuus
- Työsuojelu
- Tuotannon ja toiminnan turvallisuus
- Turvallisuuspolitiikka, turvallisuudelle asetetut tavoitteet
- Toimintavastuiden ja tehtävien kuvaus
- Vaarojen tunnistus ja riskien arviointi
- Parannustoimien toteuttaminen
- Toiminnan tarkkailu ja seuranta
- Johdon katselmukset tarkistukset
- Muutostilanteiden hallinta

Turvallisuuden teemaa käsiteltäessä seitsemään luokkaa jäi tyhjäksi. Sen sijaan kolmeen luokkaan: toimitilaturvallisuuteen, työsuojeluun sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuuteen loke-
roitui eniten vastauksia.

Toimitilaturvallisuuden toimitilat voidaan helikopteripataljoonassa jakaa kahteen osaan: työpisteeseen, jossa tehdään pääsääntöisesti töitä sekä helikopteriin. Otin mukaan myös helikopterin työympäristön, koska sen ”toimitiloissa” työntekijät tekevät töitä suuren osan työajasta. Komppanioiden kesken ei havaittu suuria eroavaisuuksia toimitilaturvallisuudesta puhuttaessa.

NH-kuormamestareiden työasennot nousivat useamman kerran esiin puhuttaessa turvallisuudesta. Kuormamestareiden työasuihin kaivattiin parannusta vastaamaan hankalia ja vaihtelevia sääolosuhteita.

...Mutta kuormamestarit ja ampujat...he kokevat ovella aika paljon kylmää, viimaa, kastumista ja hikoilua... (1. HEKOK haastateltava)

...Kuormureilla taas he joutuvat jatkuvasti kulkemaan kyyryssä ja olemaan polvillaan ja nostelemaan siellä esineitä edestakaisin... (1. HEKOK:n haastateltava)

Työasennot ovat kuormamestareiden haastatteluiden mukaan helikopterissa hankalat. Haastatteluissa yksi kuormamestari pohti turvallisuuden parantamista erilaisten huonojen työasentojen pois opettelulla. NH-helikopterin takaosassa työskentelevien kuormamestareiden työtilat eivät mahdollista turvallisia työasentoja ja turvallisuutta lisäisi, jos huonoista työasunnoista osattaisiin valita paras.

Sisätiloissa olevien työpisteiden suurimmat turvallisuuteen vaikuttavat asiat olivat melu, kemikaalit ja valaistus. Näitä asioita käsiteltiin aiemmin luvussa 4.1.1. Terveys. Valaistus vaikuttaa terveyteen, mutta hämärässä työskentely saattaa olla myös turvallisuusriski ja tämä tulisi huomioida työpisteiden valaistuksessa.

Työsuojelun osallistumista toivottiin tekniikan edustajien puolelta etenkin työsuojaimien käytön koulutukseen. Myös melun mittaamiseen ja kemikaalihöyryjen pitoisuuksiin toivottiin tutkimusta. Suojaimia haastatteluiden mukaan on olemassa ja ne ovat hyviä, mutta niitä ei käytetä tai niitä ei osata käyttää tehokkaasti.

...Mutta kemikaaleista, niin ehkä niitä hieman turhan leväperäisesti meillä käsitellään. Välttämättä ei käytetä suojaimia niin paljon, kun niitä voisi käyttää. Käyttöturvatieotteiden ja muiden säilyttäminen ei varmaankaan ole kaikilla ihmisillä selvillä. Esimerkiksi jos minä roiskutan jotain kemikaalia päälle, niin mistä ne

löytävät laput mitä se kemikaali on ja miten asia pitää hoitaa eteenpäin, että se saadaan pois. Niissä varmaankin olisi kehittämistä.(Lentotekniikan haastateltava)

Tuotannon ja toiminnan turvallisuudessa oli komppaniakohtaisia eroja. 1. HEKOK:ssa haastateltavat pohtivat heidän lento-operaatioiden turvallisuutta sekä maisterikoulutuksen tuomaa haastetta turvallisuuteen. Lento-operaatioiden riskitaso 1. HEKOK:ssa on viime vuosina haastateltavien mukaan kasvanut, mutta riskitasoa kompensoidaan laajoilla tehtävänannoilla ja lentojen jälkeisillä purkutilaisuuksilla. Haastateltavien mukaan lento-operaatioiden turvallisuus on kunnossa, koska niihin suhtaudutaan ammattitaidolla. Riskien tunnistukseen ja arviointiin on panostettu. Molemmat 1. HEKOK:n haastateltavat pitivät suurimpana turvallisuusriskinä ohjaajien maisterikoulutusta ja sen tuomaa poissaoloa varsinaiselta työpaikalta. Toinen haastateltavista kertoi opintojen aiheuttavan katkoja lentotuntuman säilymisessä, joka aiheuttaa turvallisuudelle riskejä toimittaessa operatiivisessa lentävässä komppaniassa.

Minun mielestä suurin turvallisuusuhka helikopteripataljoonan tulevaisuudessa on, että jos ei tuo lentäjien koulutus muutu, niin meillä ei ole kohta yhtään ammattilaista. Tulevaisuudessa jos se ohjaajien koulutus ei muutu, niin meiltä kuolee rivikuskit kokonaan. Sehän nyt on ihan fakta. (1. HEKOK:n haastateltava)

Lentotehtävien valmistelun kiireellisyys ja tietojen vajavaisuus koettiin 2. HEKOK:ssa toiminnan turvallisuusriskiksi. Etenkin pintapelastajien turvallisuudesta oltiin huolissaan, koska heitä käytetään suhteessa vähän muuhun lentotoimintaan nähden ja heidän kanssa toiminta ei ole haastateltavien mukaan täysin vielä vakiintunutta. Lentotehtävien valmisteluihin ja purkamiseen toivottiin enemmän aikaa ja selkeyttä. Tietojen jakamisen ennakkointia toivottiin myös eri toimijoille.

Helikoptereiden huoltotöiden organisoinnin haasteet nousivat 3. HEKOK:ssa esille turvallisuudesta keskusteltaessa. Haastateltavan mukaan helikoptereiden huollon delegointi kesken huollon toiselle ryhmälle tai ihmiselle asettaa tietojen vaihtuvuuden osalta riskejä turvallisuudelle. Muuten lentoturvallisuus koettiin hyväksi ja toimivaksi.

Lentoteknisessä komppaniassa toiminnan turvallisuutena nähtiin kiire. Toisen haastateltavan mukaan kiirettä oli ja se vaikuttaa turvallisuuteen negatiivisesti, mutta toisen haastateltavan

mukaan kiirettä ei ole ja se puolestaan on positiivinen asia. Näkökulmien eroihin saattaa vaikuttaa haastateltavien organisaatiollinen ero, koska he olivat eri joukkueista, jotka tekevät paljon eri asioita, vaikka ovat samassa komppaniassa.

4.1.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä tutkittaessa esiin nousi työilmapiiri, työyhteisö sekä viestintä ja kokoukset. Muut yhteisöllisyyden luokat olivat sosiaalinen pääoma, välittäminen, hyvä ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot, monimuotoisuus sekä tasa-arvoisuus. Ainoastaan monimuotoisuuden luokkaan ei kategorisoitunut yhtään vastausta.

Työyhteisö koettiin melkein koko pataljoonassa tiiviiksi ja avoimeksi. Työyhteisö on haastateltavien mukaan ollut melkein aina Helikopteripataljoonassa hyvä. Tukea löytyy aina jos sitä kysyy.

Se, että meillä ei ole kuppikuntia päässyt muodostumaan, juontaa varmaan juurensa siitä lentomiehistöhommast. Ettei meillä tekniikka ja ohjaajat ole eriytyneet toisistaan... (Lentotekniikan haastateltava)

Lentotekninen komppania, 1. HEKOK ja 2. HEKOK toivoivat työyhteisön yhteisille tapahtumille löytyvän jatkossa paremmin töistä järjestettyä aikaa, johon kaikilla olisi mahdollisuus osallistua. Haastateltavien mukaan yhteisiä tapahtumia järjestetään nykysin jonkun verran, mutta useasti työ- tai kotiasiat menevät niiden edelle.

Työilmapiiri koettiin pataljoonassa hyväksi, mutta hieman eri syistä. 1. HEKOK:ssa töiden yhteinen päämäärä on nostanut yhteishenkeä ja esimiesten toimet kohti avoimempaa komppaniaa ovat toimineet. Esimiehet ovat pitäneet työntekijöille yhteisen keskustelutilaisuuden, joka koettiin haastattelujen perusteella toimivaksi.

Se oli keskustelutilaisuus ja niin hyvää työilmapiirikyselyä ei tässä talossa minun uralla ole ollut... Se oli erittäin loistava tilaisuus... Siellä kaikki puhui ja sitten tuli myös niitä...Tuli niitäkin asioita esille, missä jollain on sitten ollut jotain ja toisilla oli tiedossakin jo etukäteen ja kaikki ei välttämättä tiedä kaikkea... (1. HEKOK:n haastateltava)

...Kaikki pyrkii kuitenkin tukemaan koko ajan sitä mitä joku tekee... Kukaan ei kyseenalaista et miksi sinä tulet kysymään tuollaista, pitäähän se jo tietää... (1. HEKOK:n haastateltava)

Henkilöstösuhteet ovat 2. HEKOK:n haastateltavan mukaan Helikopteripataljoonan vahvuus ja se heijastuu myös työilmapiiriin. Ihmiset pystyvät menemään juttelemaan kenelle vain ja yhteisöllisyys on hyvä. 2. HEKOK:n haastatteluiden mukaan työntekijöiden yhteisiä tapahtumia työilmapiirin kohentajina on hyvä määrä, mutta ne voisivat ajoittua enemmän työajalle, jolloin mahdollistettaisiin kaikkien osallistuminen.

Kolmannessa helikopterikomppaniassa yhteisöllisyys on hyvällä tasolla. Yhteisöllisyyteen pohdittiin johtuvan pienestä työntekijämäärästä, jolloin kaikki tekee töitä melkein kaikkien kanssa ja sitä kautta syntyy yhteisöllisyyttä. Toinen haastateltavista toivoi esimiesten olevan enemmän läsnä työilmapiirin kehittämisessä sekä yhteisissä tapahtumissa ja liikuntatuokioissa.

Varmaan johtuu osittain tämän toiminnan luonteesta, että täällä eletään tämmöisessä symbioosissa ja tehdään töitä nykYTEKNIKAN kanssa yhdessä... Reissataan yhdessä ja opitaan tuntemaan toiset ja sillä lailla tullaan kavereiksi. (3. HEKOK:n haastateltava)

Sanoisin, että lähtötilanne on hyvä, mutta kun täällä tehdään niin tiiviisti yhteistyötä, niin mitä parempi se (yhteisöllisyys) on, niin sitä tehokkaampia me ehdottomasti ollaan yksikkönä. Siinä mielessä tuo on semmoinen asia mikä on aika merkittävä varmaan kokonaisuuden kannalta ja sen tehokkuuden kannalta. (3. HEKOK:n haastateltava)

Lentoteknisessä komppaniassa toisen haastateltavan mukaan työilmapiiriin panostetaan nyt enemmän esimiehen vaihtumisen myötä ja sen koettiin olevan nyt hyvällä tasolla. Haastateltavien mielestä kaikkien kanssa tulee hyvin toimeen. Yhteisiin tapahtumiin toivottiin kuitenkin jonkunlaista muutosta, koska pikkujoulut ja kesäpäivät koettiin vanhanaikaisiksi. Työilmapiirin kohentamiseksi olisi toisen haastateltavan mukaan myös pataljoonatasolla parannettavaa.

...Tuolla ei ole mitään tietoa mitä muu pataljoona on tekemässä... Koko ajan kun hommat lisääntyy, niin ei niihin ehdi enää kiinnittää huomiota. Sitä ehkä kaipaisi sellaista niin kuin... Että tuntisi enemmän että tehdään koko pataljoona tai koko

komppania tekee jonkin yhteisen eteen, että se on niin kuin jäänyt aikalailla pois...(LTEKNK:n haastateltava)

Komppanioiden sisäistä viestintää toivottiin kaikissa yksiköissä enemmän. Lentoteknisessä komppaniassa yksikön sisäisen viestinnän lisäksi toivottiin tiedottamista ja viestintää myös pataljoonan sisällä. Lentoteknisessä komppaniassa eletään haastateltavien mukaan välillä epätoisuudessa ja epävarmuus tulevasta laskee työyhteisön motivaatiota. Tiedottamisen lisäksi halettiin työntekijöitä mukaan päätöksentekoon, esimerkiksi organisaatiomuutoksien suunnitteluun.

4.1.4 Arvostus

Arvostus jakaantui yhdeksään eri alaluokkaan. Aineistosta esiin nousi kaksi luokkaa, arvostuksen osoittaminen sekä esimiestyö ja johtaminen. Muut luokat olivat:

- Työn arvo ja merkitys
- Työn mielekkyys
- Työkulttuuri
- Palaute
- Palkitseminen
- Palkka
- Kehityskeskustelu

Arvostuksen osoittaminen koettiin jokaisessa komppaniassa tärkeäksi ja motivaatiota lisääväksi tekijäksi. 1. HEKOK:ssa arvostus näkyy luottamuksena toisiin työntekijöihin sekä jokaisen työntekijän asiantuntemuksen arvostuksena. Haastateltavien mukaan ketään ei kyseenalaisteta ja arvostusta osoitetaan aidosti kuuntelemalla toisia työntekijöitä. Haastateltavat kokivat esimiesten arvostavan työntekijöitä, joka ilmenee työntekijöiden ideoiden kuuntelemisena ja kokonaisvaltaisena välittämisenä.

Toisessa helikopterikomppaniassa arvostetaan etenkin työntekijän kokemusta. Esimiehet saattavat olla virkaiältään nuorempia kuin alaiset, mutta arvostus säilyy silti puolin ja toisin. Toisen haastateltavan mukaan luottamus kumpaankin suuntaan on esimies-alainen-suhteessa ”kovalla tasolla”. Toisen 2. HEKOK:n edustajan mukaan pintapelastajien työn arvostuksessa olisi kuitenkin parannettavaa.

...Nyt kun tarkemmin ajattelee, että hänen työtään ei arvosteta, niin voi olla, että tästä pintapelastajien puolesta lähtee... Heillä on toisinaan vähän semmoinen fiilis, että se työ ei ole ihan niin arvostettu mitä se heidän mielestään pitäisi olla. Niitä resursseja kaivellaan aina silloin kun tarvitaan. Tai että nyt nopeasti tarvitaankin pari pintapelastajaa ja oletetaan että kun laitetaan täpät flight proohon, niin he ovat tunnin päästä valmiina lähtemään. Muuten omalta kohdaltani en ole ikinä törmännyt minkäänlaiseen arvostuksen puutteeseen omissa hommissani... Enkä ole kyllä kuullut että muutkaan. Eniten varmaan tässä pintapelastuspuolella näkyy, että ihmiset eivät kovin paljon ajattele miten riskialtista hommaa se on ja miten nopealla aikavälillä sitten koitetaan vaan saada niin sanotusti vinssauspuussiksi kaveri keikalle kun se tarvitaan... (2. HEKOK:n haastateltava)

Luottamuksen ja sitä kautta arvostuksen todettiin olevan kunnossa myös 3. HEKOK:ssa. Aina pohdittiin esimiehillä olevan nuoriin työntekijöihin ajoittain luottamuspulaa. Haastattelujen mukaan se johtuu siitä, että nuoria työntekijöitä ei tunneta yhtä hyvin kuin vanhempia, koska he ovat olleet töissä vähemmän aikaa. 3. HEKOK:ssa esimiehet ovat useasti virkailtään nuorempia kuin muissa komppanioissa ja toisen haastateltavan mukaan nuorten esimiesten pitää omalla toiminnallaan osoittaa olevansa arvostuksen arvoinen.

LTEKNK:ssa arvostus osoitetaan muiden komppanioiden tavoin aidolla ihmisten kuuntelemisella. Erityisesti työntekijöiden uusien ideoiden jatkojalostus oli hyvällä tasolla. Ihmiset uskaltauvat sanoa toista ihmistä kunnioittaen myös negatiivisia asioita ehdotetuista ideoista ja ajatuksista.

Minun mielestä hyvä piirre on se, että se asiantuntija pystyy myös menemään taas sinne suoritusportaaseen kysymään, että te tiedätte tämän homman miten tämä tehdään... Asiantuntijan ei tarvitse näyttää sitä roolia, että hän tietää kaiken. Se pelaa minun mielestä hyvin, koska semmoista ihmistä ei ole, joka osaa kaikki nuo hommat...(LTEKNK:n haastateltava)

Lentoteknistä kokonaisuutta ei haastatteluiden mukaan hahmoteta tarpeeksi hyvin pataljoonan tasolla. Lentoteknisen komppanian väelle tämä aiheuttaa ajoittain arvostuksen puutetta. Myös yksilöiden ammattitaidon arvostusta pohdittiin toisen haastateltavan toimesta.

Lopputuloks siihen meidän työhön ja siihen tavallaan tulokseen vaikuttaa niin moni asia... Siinä on vanha ilmavoimien materiaalilaitos eli tämä puolustusvoimien logistiikkalaitoksen ilmajärjestelmäosasto... Sitten on taas helikopterin valmistaja itsessään... Sitten on tuo Patrian toiminta ja meidän oma toiminta. Niin se on aika monitahoinen paletti. Sieltä tulee usein sellaisia muuttuvia tekijöitä niin paljon niin monesta eri suunnasta, että sitä ei välttämättä kaikki taas meidän pataljoonan sisällä aina näe sillä tavalla. Sitten tulee suuri ihmettely ja että miksi ei tämä ole näin... Että siinä kohtaa tulee kiitosta kyllä ja taputellaan selkään kun kaikki menee hyvin...(LTEKNK:n haastateltava)

...Minkä olen ymmärtänyt, että siviilissä ehkä kuitenkin sellaista kunnon rautaista ammattitaitoa ja kokemusta arvostetaan ehkä vähän enemmän kuin täällä. Hauska nähdä että alkaako jossain vaiheessa käymään katoa täältä... Täällä palkkarakenne on se, että alusta saakka on hyvä palkka, mutta se ei sitten enää ole kun se ei paljoa nouse... se on semmoinen niin kuin... No, tuskin se mikään ongelma tulee olemaan...(LTEKNK:n haastateltava)

Esimiestyöhön ja johtamiseen oli 1. HEKOK:ssa haastateltavien kesken yhteneväiset mielipiteet. Esimiehet osaavat ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat ja tarpeet. Työtahti voi 1. HEKOK:ssa olla hyvinkin kiireellinen, mutta tarvittaessa ja hyvissä ajoin työtahti rauhoitetaan ja todetaan realiteetit. 2. HEKOK:n edustuksen materiaaleista ei tullut aineistoa kyseiseen luokkaan.

...Pääosin on kyllä semmoinen hyvä fiilis päällä... No, tärkeimpänä on ehkä se, että sitten aina johto osaa tuoda esiin sen, että tämäkin homma saatiin hyvin toimimaan ja että on taas selvästi päästy eteenpäin... (1. HEKOK:n haastateltava)

Kolmannessa helikopterikomppaniassa esimiesten toivottiin osallistuvan enemmän yhteisien tapahtumien järjestämiseen ja toinen haastateltavista toivoi myös esimiesten itse osallistuvan enemmän yhteisiin liikuntatuokioihin. Kyseisen komppanian toisen haastateltavan mukaan kalenterivuodessa on rauhallisempia ajanjaksoja, jolloin yhteiseen tekemiseen olisi hyvin aikaa. Etenkin ajankohdan etukäteen varaamisella ja siitä kiinni pitämisellä lisättäisiin työntekijäpuolen arvostusta.

...Oikeastaan minun mielestä toi yhteisöllisyys nojaa melko vahvasti niin kuin normaalin työntekijän hartioille ja johto ei minun mielestä ihan paljoa sieltä erotu... 3. HEKOK:n haastateltava)

Lentoteknisessä komppaniassa oltiin tyytyväisiä esimiesten toimintaan ja johtamiseen. Toinen haastateltavista koki kuitenkin työaikajärjestelyt ongelmalliseksi. Pitkien harjoitusten valmistelut ja purkutoimet kärsivät, koska ylittyvät työtunnit pitää tasoitella työaikajaksojen sisällä. Tämä on aiheuttanut LTEKNK:n edustajan mukaan viikkojen pitkiä poikkeamia kaikkiin toimintoihin.

Esimiesten kehityskeskusteluihin ei aineistossa viitattu kuin yhden kerran. 3. HEKOK:n tekniikan edustajan mukaan kelpoisuuksien ylläpidon kehittämisessä olisi parannettavaa. Kehityskeskusteluissa oli mainittu kelpoisuuksien olevan vanhana, mutta asiaan ei reagoitu toivotulla tavalla ja kelpoisuudet olivat yhä vanhoina.

4.1.5 Osaaminen

Viimeisessä työhyvinvoinnin portaiden mallin mukaisessa kohdassa - osaamisessa, korostui osaamisen johtaminen ja osaamisen esimiestyö. Muita aineiston luokkia olivat:

- osaaminen ja ammattitaito
- työssä oppiminen
- työnantajan järjestämä koulutus
- omaehtoinen osaamisen kehittäminen.

Osaamisen ja ammattitaidon kohdalla tulokset olivat hyviä. Ammattitaito miellettiin pääsääntöisesti hyväksi ja erityisesti avoimuus ja toisilta ihmisiltä kysymisen helppous koko pataljoonassa nähtiin esimerkkinä ammattitaidon ilmentymästä. Hyvänä ammattitaitona ja osaamisena pidettiin myös tekniikan ja ohjaajien keskuudessa olevaa hyvää yhteistyötä ja heidän kommunikoinnin tasoa. 3. HEKOK:ssa toivottiin ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon hieman enemmän mahdollisuuksia.

Tämmöinen yleinen ilmailullinen ammattitaito, niin sillä saralla itsensä kehittäminen... Sitä haluaisi tehdä huomattavan paljon enemmän mihin on aikaa tänä päivänä vähän. Täällä pitäisi asiat kuitenkin olla niin, että me ollaan ammatillaisia ilmailun saralla ja kaikki semmoiset perus ilmailuun liittyvät asiat, niin ne

pitäisi olla hallussa kaiken tämän muun spesialiteetin lisäksi. Välillä tuntuu, että täällä mennään niin kuin tämmöiset erikoisprojektit edellä, että unohtuu tavallaan se semmoinen perus kivijalka mihin tämä kaikki rakentuu. Kuitenkin kaikki on ihmisiä ja asiat unohtuu ja niitä pitää kertailla, sitä omaa ammattitaitoa pitää aktiivisesti pitää yllä. Niin helposti jos mennään suurella työkuormalla noita tuommoisia erikoisprojekteja, niin sitten tavallaan se kivijalka saattaa sieltä vähä murentua...(3. HEKOK:n haastateltava)

Osaamisen johtamisen kohdalla melkein kaikki komppanijat toivoivat parempaa urasuunnittelua niin tekniikan kuin ohjaajien kohdalle. 2. HEKOK:n edustajan mukaan ohjaajat koulutetaan osaaviksi helikopteriohjaajiksi, mutta ohjaajan ammattitaidon kehittyttyä hyvälle tasolle, hänet siirretään muihin tehtäviin pois aktiivisesta lentotoiminnasta. Lentämisen ammattitaidon ollessa hyvällä tasolla, ohjaajaa voitaisiin käyttää useamman vuoden lentotoimintaan, jolloin työn tekemisen tehokkuus paranisi. 1. HEKOK:ssa oltiin samaa mieltä urasuunnittelusta 2. HEKOK:n edustajan kanssa, 3. HEKOK:ssa ei otettu kantaa asiaan.

Lentoteknisen komppanian edustajan mukaan suurella osalla tekniikan henkilöstöä on kelpoisuuksia useaan työhön ja niiden eteen on käyty monenlaisia koulutuksia. Tehokkaammalla urasuunnittelulla voitaisiin pitkäkestoisiin koulutuksiin laittaa vain tarvittavat henkilöt, jolloin pataljoonan työvoima olisi tehokkaampi olemassa olevaan työntekijämäärään nähden. 2. HEKOK:n edustajan mukaan työntekijöiden työuran alkuun tulisi kehittää järjestelmä, jossa uudelle työntekijälle opetetaan työpaikan yleiset tiedot ja taidot. Tällaisella työpaikkaohjaamisella varmistettaisiin jokaisen työntekijän kivijalka töiden suorittamiseen.

Meillä voi olla semmoinen yli viisi vuotta talossa ollut kaveri, jolle sanotaan, että tilaa auto, niin se ei osaa tilata autoa. Se ei muista mitkä sen tilausaksun tunnuksset on, eikä se ole ikinä niitä käyttänyt. Niin tämmöisiä niin kuin ihan perustempujakin voi olla, niitä ei ole opittu sen takia ettei meillä ole minkäänlaista järjestelmää seurata uutta työntekijää... (2. HEKOK:n haastateltava)

Pataljoonan tekniikan ihmiset olivat yhtä mieltä lisäkoulutuksista. Yksittäisiin koulutuksiin olisi hyvä saada ihmisiä, jolloin osaamista saataisiin jalkautettua Helikopteripataljoonaan myös talon ulkopuolelta. Ajankäyttö on tiedostettu haaste, mutta haastattelujen mukaan jo yksittäisten ihmisten suunniteltu kouluttaminen toisi kaivattua lisäosaamista. Esimerkkeinä pidettiin kemiikaali- sekä helikopterin valmistajien tarjoamia koulutuksia.

4.2 JOHTAMISTOIMENPITEILLÄ KEHITETTÄVÄT TYÖHYVINVOINNIN KOHTEET

Tuloksissa on esitetty työhyvinvoinnin asiat, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Haastattelutavat ovat kertoneet tai heidän antamistaan tiedoista on voinut analysoida seuraavaksi esitettävät kehittämiskohteet. Luvun tulokset vastaavat alatutkimuskysymykseen: ”Mitkä olivat esiintyneet työhyvinvoinnin asiat, joihin johtamisella voisi vaikuttaa?”

Haastattelutapahtuman lopuksi jokainen haastateltava sai kertoa omia näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisestä ja jokaiselle annettiin vapaa sana mielipiteeseen. Haastatte- luissa oli paljon positiivisia asioita työhyvinvoinnin kannalta, mutta työhyvinvoinnin kehittä- misen näkökulmasta seuraavaan on listattu vain kehitettävät asiat. Luvussa 4.1 on seuraavia asioita osittain jo avattu, mutta luvussa 5. on asioita pohdittu enemmän ja samalla mietitty mah- dollisia kehittämismenetelmiä.

1. helikopterikomppaniassa esiin nousivat seuraavat asiat:

- Liikunnan mahdollistaminen työaikana
- Työterveyshuollon fyysistä terveyttä edistävää toimintaa lisää
- Yhteinen päämäärä nostaisi yhteisöllisyyttä
- Kokeneiden työntekijöiden ohjeistaminen ylhäältä käsin koettiin joskus tarpeettomaksi
- Avoimia keskustelutilaisuuksia työhyvinvoinnista myös jatkossa
- PAK-suoritukset enemmän yhteisöllisemmäksi
- Lentäjien akateemista koulutusta muutettava lentämisen ammattitaidon säilyttämiseksi
- Melun vähentäminen tekniikan työtiloissa
- Pitkän tähtäimen urasuunnittelu

2. helikopterikomppaniassa koettiin kehitettävää seuraavissa asioissa:

- Enemmän valmisteluaikaa asioihin, jotka eivät kuulu jokapäiväisiin työtehtäviin
- Kemikaaliturvallisuudessa kehitettävää esim. käyttöturvatiedotteet
- Huonojen nostoasentojen kehittäminen paremmaksi
- Yhteisiä työporukan tapahtumia lisää työajalla
- Työntekijäresurssien ennakointi mm. pintapelastajat sekä ohjaajien käytettävyy-
lentopalvelukseen
- Uusien työntekijöiden työpaikkaohjaamisen seuranta

- Osaavia työntekijöitä pidettäisiin kauemmin samoissa työtehtävissä, jolloin saataisiin paras hyöty organisaation ja työntekijän kannalta

3. helikopterikomppaniassa koettiin kehitettävää seuraavissa asioissa:

- Työterveyden toimesta jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen terveystarkastus
- Enemmän luottamusta nuoriin työntekijöihin
- Esimiehet mukaan yhteisöllisyyden kehittämiseen ja yhteisiin tapahtumiin
- Yhteisiä työporukan tapahtumia lisää työajalla
- Liikunnan mahdollistaminen kaikille tasapuolisesti
- Kemikaaliturvallisuudessa kehitettävää esim. käyttöturvatieohjeet
- Kelpuutuksien ylläpidon koulutukset

Lentoteknisessä komppaniassa koettiin kehitettävää seuraavissa asioissa:

- Kemikaalikaappien ja maalaushuoneen kohdeimu toimivaksi
- Työpisteiden valaistus paremmaksi (hallitilat)
- Jatkuvien organisaatiomuutoksien tuoma epävarmuus omasta työstä
- Kansainvälisien tehtävien ehdot ja niistä avoin tiedottaminen
- Muiden käyttäjien ja valmistajien koulutusten hyödyntäminen
- Aikaa itsenäiseen opiskeluun
- Suunnittelun avoimuus työyhteisölle
- Suojainten käyttöön lisää koulutusta työterveyshuollon kautta
- Esimiesten pitämiä tiedostustilaisuuksia enemmän
- Yhteinen tavoite toisi motivaatiota tekemiseen
- Pitkän tähtäimen urasuunnittelu, ylimääräiset kurssit pois työntekijöiltä
- Pitkien harjoitusten tuomat poikkeamat työaikajärjestelyihin

5 POHDINTA

Työhyvinvointi ei koostu pelkästään henkilösuhteista, vaan on hyvin moniulotteinen, kuten Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat-malli hyvin ilmentää. Työhyvinvoinnin portaat – mallissa kantavana ajatuksena ovat tasot, joissa alemman tasot tarpeet tulee täyttyä pääosin päästäkseen seuraavalle tasolle. Tuloksissa ilmenee tasaisesti jokaiselta tasolta sekä hyviä, että kehitettäviä kohtia, joten kaikkien tasojen pääosien voidaan katsoa täyttyvän, koska ylimmilläkin tasoilla ilmenee positiivisia työhyvinvoinnin asioita.

Päätutkimuskysymys oli *Miten Helikopteripataljoonan työhyvinvointi ilmenee työhyvinvoinnin portaat – mallin mukaan?* Malli kattaa mielestäni hyvin työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja sopi hyvin tutkimukseni malliksi. Työhyvinvointi ilmenee luvun 4.1 mukaisesti Helikopteripataljoonassa ja kuvassa 3 on esitetty aineistossa yleisimmin esiintyneet työhyvinvoinnin kohdat. Kuvioon pyrittiin poimimaan jokaisesta portaiden tasosta kolme yleisintä osa-aluetta, joihin haastatteluissa kiinnitettiin eniten huomiota. Portaiden kahteen ylimpään tasoon, arvostukseen ja osaamiseen, ei noussut selvästi kuin kaksi osa-aluetta ja kolmannen osa-alueen pakonomainen nostaminen ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.



Kuva 3. Aineistossa yleisimmin esiintyneet työhyvinvoinnin osa-alueet.

Alatutkimuskysymykseni oli *Mitkä olivat esiintyneet työhyvinvoinnin asiat, joihin johtamisella voisi vaikuttaa?* Alatutkimuskysymyksen tulokset ovat esitetty luvussa 4.2 ja pohdin niiden

tuloksia seuraavaksi yhdessä edellä mainittujen päätutkimuskysymyksen mukaisien tuloksien kanssa, koska asiat liittyvät kiinteästi toisiinsa.

Liikunta nousi puheenaiheeksi jokaisen haastateltavan kanssa. Sen katsotaan olevan tärkeä osa työhyvinvointia. Työtehtävät ovat jopa päivittäin vaihtelevia ja työn luonteesta johtuen vakiintuneita liikuntahetkiä voi olla vaikea järjestää. Lentoteknisessä komppaniassa työt ovat muihin komppanioihin verrattuna hieman vakiintuneempia ja heillä vakiintuneet liikunnan ajankohdat koettiin hyväksi ja toimivaksi. Muissa, niin kutsutuissa lentävissä komppanioissa, muuttuvat työtehtävät ja töiden vaihtelevat aikataulut pakottavat esimiesten sekä työntekijöiden olemaan joustavia liikunnan mahdollistamiseksi. Esimiehet ovat lentävissä komppanioissa kertoneet, että liikuntaa saa harrastaa aina töiden niin salliessa esimiesten luvalla, mutta silti 1. ja 3. helikopterikomppaniassa tämän katsottiin olevan haasteellista pääsääntöisesti työmäärästä johtuen. Työmäärää tulisi esimiesten toimesta uudelleen organisoida, jos se estää toistuvasti liikunnan harrastamisen. Työntekijällä itsellä on myös vastuu tiedottaa esimiestä liiallisesta työmäärästä. Vakiintuneen liikuntamahdollisuuden ajankohtaa on lentävissä komppanioissa haastava toteuttaa, joten esimiehen tulee olla joustava ja tasapuolinen liikunnan mahdollistamiseksi. Työntekijän ei aina tarvitse joustaa hänelle kuuluvista oikeuksista, mutta työn luonteesta johtuen myös työntekijöiden tulisi tarvittaessa olla joustavia työn tehokkuuden säilymiseksi.

Fyysisessä kuormituksessa otettiin kantaa useaan eri kohtaan. NH-helikopterin matkustamossa työskentelevät tekniikan edustajat kokivat työasentojen olevan hankalia ja se alkaa monella näkymään muun muassa selkäongelmina. Huonoilta työasennoilta ei haastateltavien mukaan voi välttyä. Työpaikalla voitaisiin haittojen minimoimiseksi järjestää esimerkiksi työterveyshuollon toimesta opetustilanteita, joissa opetettaisi käyttämään asentoja, jotka rasittaisivat työnteossa fyysisesti vähiten.

Työtilojen melu koettiin haittaavana fyysisenä kuormana. Hallitiloissa melu nousee haastateltavien mukaan, kun viereisellä asematasolla NH-helikopteri on käynnissä. Työterveyden tai työsuojelun toimesta tehtävät tarkemmat melumittaukset antaisivat melusta enemmän lisätietoa ja heidän toimesta melun ehkäiseminen voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti. Melun torjuntaan voi olla useita eri ratkaisuja ja sen toteutuksessa tulisi työsuojelun tai vast. lisäksi hyödyntää myös helikopterituntemusta. Helikoptereilla itsessään saatetaan kyetä tekemään jo joitain

toimenpiteitä mikä vähentäisi melua. Yksinkertaisena ratkaisuna olisi hinata tai rullata melunlähteet eli helikopterit kauemmaksi hallista. Onnistuneena melua pienentävänä tekijänä on jo saatu tehtyä NH:n tietokonejärjestelmiä jäähdyttävään tuulettimeen äänenvaimennin, joka pienentää huomattavasti melua etenkin hallin sisätiloissa työskenneltäessä.

3. helikopterikomppaniassa helikopterien melu ei ollut ongelma. HH-helikopterien ääni on erilainen kuin NH-helikopterin ja se ei aiheuta melua välttämättä yhtälailla. 3. HEKOK:n helikopterihallin ovet ovat myös erilaiset ja ne saattavat eristää ääntä hieman paremmin. Helikopterimelun sijaan 3. HEKOK:ssa helikopterihallin lämpöpuhaltimien melu koettiin häiritsevän työntekoa. Lämpöpuhaltimet käynnistyvät talvella useasti, kun helikoptereita viedään suurista ovista ja sisätilojen lämpötila pienenee. Työntekijöiden työpistettä on vaikeahko muuttaa, koska suurin osa tekniikan edustajista työskentelee helikoptereiden ympärillä ja ne on oltava suuressa hallissa. Henkilökohtaisella kuulonsuojauksella voitaisiin auttavasti ehkäistä melua, mutta viralliset melunmittaukset auttaisivat myös 3. HEKOK:ssa suunnitelmalliseen meluntorjuntaan.

Erilaisten kemikaalien kanssa töitä tekevät työntekijät kokivat kemikaalikaappien kohdeimun olevan riittämätön ja työntekijät altistuvat kemikaalihöyryille. Kaappeihin, joissa säilytetään kemikaaleja, tulisi asentaa ilmanvaihto. Kemikaalien ohjeistuksista eli käyttöturvätiedotteiden ajantasaisuutta myös pohdittiin. Käyttöturvätiedotteiden säilytyspaikat ja käyttö eivät välttämättä ole kaikille selvää. Tähän asiaan esimiesten tulisi puuttua ja käskä selkeät toimintaohjeet kemikaaliturvallisuuden parantamiseksi. Tarvittaessa tulisi hankkia lisäkoulutusta ulkopuoliselta taholta. Kemikaaleihin liittyvät kehittämiskohteet oli tunnistettavissa koko pataljoonassa.

Valaistuksen määrää toivottiin lisää NH-helikopterihalleihin. Valaistus on hyvällä tasolla, mutta varsinkin hieman iäkkäimmillä valon määrä voi olla riittämätön. Iän myötä näkökyky saattaa heikentyä ja hämärässä pitkään työskentely rasittaa työntekijää. Liikuteltavat valonlähteet saattaisivat parantaa asiaa, mutta valaistuksen parantamiseksi tarvetta tulisi tutkia laajemmin ja ratkaisuvaihtoehtoja yhteistyössä tarvitsijoiden kanssa.

Suurimpana psykososiaalisena kuormituksena nähtiin koko pataljoonassa työmäärän paljous. Pataljoona on kehittyvä organisaatio ja tehtäviä on paljon. Tehtävien paljous on tunnistettu ja

todennäköisesti asia tulee olemaan samanlainen jatkossakin. Esimiesten rooli korostuu työntekijöiden jaksamisessa. Työtehtävien määrää ei välttämättä voida vähentää, joten tehtäviä tulisi uudelleen organisoida tai työtahtia keventää tarpeen vaatiessa. Esimiehellä on vastuu seurata työntekijöiden jaksamista, mutta myös työntekijöillä on vastuu ilmoittaa liiallisesta työmäärästä.

Turvallisuudessa esiin nostettiin ohjaajien maisterikoulutus, joka tuo lentämiseen pitkiäkin taukoja. Maisterikoulutusta on pyritty jakamaan tasaisesti kuudelle eri vuodelle, mutta käytännön toteutuksessa opiskelijoille on tullut pitkiä, jopa kuukausien pituisia taukoja niin sanotuista normaaleista töistä. Useat maisteriopiskelijat ovat saaneet jo kelpuutuksia vaativiin työtehtäviin ja pitkät tauot tuovat ammattitaidon ylläpitoon haasteita. Osa työntekijöistä katsoo tämän tuovan aukon turvallisuuteen. Riskien minimoimiseksi työntekijöiden tulisi kerrata suoritettavia asioita perusteellisesti taukojen jälkeen ja siihen esimiesten tulisi antaa aikaa. Opintojen ohella muut työt ovat useasti taustalla kasaantuneet, joten kertaamiseen varattu aika saattaa kulua muiden töiden tekemiseen. Tämän vuoksi muiden työtehtävien määrää tulisi maisteriopiskelijoilta delegoida, mutta se on käytännössä ollut haastavaa työmäärän ollessa suuri kaikilla työntekijöillä. Toinen vaihtoehto olisi korvata maisteriopiskelijat sellaisilla työntekijöillä, joilla opinnot eivät rasita niin sanottua normaalia työntekoa. Haasteeksi tulee se, että Helikopteripataljoonassa ei ole tarpeeksi koulutettuja työntekijöitä näihin työtehtäviin, jotka eivät ole maisteriopinnoissa.

Toisena turvallisuuteen vaikuttavana tekijänä katsottiin normaalista poikkeaviin tehtäviin valmistautuminen. Näitä ovat esimerkiksi harvoin lennettävät tehtävät, kuten tunturi- ja vuoristolentäminen sekä toiminta pintapelastajien kanssa. Osa työntekijöistä koki töissä olevan ajoittain hieman liian kiire, jolloin tehtäviin valmistautuminen jää puutteelliseksi ja lentojen jälkeen lennon läpikäynti on vajavainen tai sitä ei ole ollenkaan. Miehistöjen tehtävien tietojen vajavaisuus on selvä turvallisuusriski ja esimiesten tulisi tällaisten tehtävien kohdalla rauhoittaa muita työtehtäviä, jolloin keskittyminen normaalia haastavampiin tehtäviin taataan.

Useat työntekijät toivoivat työporukan kesken lisää yhteisiä tapahtumia, mutta pääsääntöisesti vain työajalla tapahtuviksi. Vapaa-ajalla tapahtuvia yhteisiä tapahtumia on riittävästi, mutta niihin osallistuminen on haastateltujen mukaan hankalaa, koska ihmisillä on nykyisin vapaa-ajalla enemmän muuta tekemistä. On kuitenkin vaikea yleistää, onko kaikilla työntekijöillä nykyisin

vapaa-ajalla keskimääräisesti enemmän tekemistä kuin mitä se oli esimerkiksi kymmenen vuotta sitten, sen tutkiminen vaatisi uuden tutkimuksen. Yleinen mielipide oli kuitenkin lisätä yhteisiä tapahtumia ja niitä voisi lisätä esimerkiksi varautumalla etukäteen mietityillä tapahtumilla, joita voisi toteuttaa nopealla aikataululla työajan salliessa, esimerkiksi lentämisen estävän sään yllättäessä. Myös joka vuosi suoritettavien PAK-suoritteiden toteutustapa voisi olla yhteisöllinen tapahtuma esimiehen niin halutessa.

Osa työntekijöistä toivoi enemmän viestintää johdon ja työntekijöiden välille. Perinteisiä esimiesten infotilaisuuksia arvostettiin ja niitä toivottiin myös jatkossa. Haastateltujen mukaan sähköiset tiedottamiset ovat tarpeellisia, mutta niillä ei täysin voi korvata kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Myös esimiesten kannalta olisi hyvä pitää tiedotustilaisuuksia missä olisi kaikki alaiset läsnä. Näissä tilaisuuksissa esimies näkee alaistensa yleisen voinnin ja tarvittaessa esimerkiksi pystyy kyselemään alaisten mielipiteitä tuleviin tapahtumiin. Järvisen (2014, 22) mukaan usein juuri henkilöstötutkimuksissa esiin nouseekin saadun palautteen ja vuorovaikutuksen puutteellisuus. Hänen mukaansa vastaavasti tutkimukset osoittavat, että parhaan suorituskulttuurin organisaatioissa esimiehet ovat erittäin aktiivisia ja hyviä palautteenantajia.

Eräs haastateltavista koki esimiesten ajoittaista luottamuksen vajetta nuoriin työntekijöihin. Kyseinen kommentti koski kouluttavaa komppaniaa, jossa nuoret työntekijät ovat uusimpia työntekijöitä. Esimiehet eivät välttämättä tunne uusia työntekijöitään ja heihin tutustuminen vaatii aikaa ja läsnäoloa. Esimies ei luultavammin tiedä, kuinka hyvin uusi alainen suoriutuu antamistaan tehtävistä ja välillä on hyvä käydä kysymässä oliko annettu tehtävä esimerkiksi liian haastava ja tarvitseeko hän siihen apua. Nuorilla työntekijöillä voi olla kynnys tulla kysymään apua esimiehiltä, joten uskoisin, että työuran alkuvaiheessa esimiesten on hyvä lähestyä alaisia kynnysen madaltamiseksi. Jotkut voivat kokea sen luottamuksen puutteena ja esimiehen olisikin löydettävä tähän sopiva linja, joka palvelisi kaikkia.

Yksi haastatelluista pohti ammattitaidon arvostuksen erilaisuutta muihin yrityksiin verrattuna. Hänen mielestään kokemuksen tuomaa vankkaa ammattitaitoa arvostetaan muissa yrityksissä enemmän ja palkkaus on muissa yrityksissä nousujohteisempaa. Palkka koostuu Puolustusvoimissa tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta sekä mahdollisesta palkanlisästä,

joka voi olla esimerkiksi lentolisä. Nämä palkat ovat ennalta määrättyjä ja työntekijällä saatavilla ennen työsopimuksen tekemistä. Henkilökohtainen palkanosa määräytyy vuosittain esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa ja se on suuruudeltaan maksimissaan 37 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta (Puolustusvoimat 2017). Yksi tapa saada nousujohteisempi palkkakehitys voisi olla kasvattaa henkilökohtaisen palkanosan prosenttia suuremmaksi, jolloin esimiehelle jäisi suurempi arviointivastuu työntekijän palkan suuruudesta. Tällä kyettäisiin kilpailemaan muiden yritysten palkkakehityksien kanssa ja vankan kokemuksen omaavat työntekijät saisivat kilpailukykyisen korvauksen, jos esimies näkisi siihen olevan aihetta. Esimerkkinä 15–20 vuoden työkokemuksen jälkeen työntekijälle avautuisivat henkilökohtaisen palkanosan prosenttiluokat 38–50 %, joiden käytöstä päättäisi pataljoonan komentaja tai vast. työntekijän lähiesimiehen esityksestä. Tällä tavoin voitaisiin työntekijälle tuoda arvostuksen osoittamista palkan muodossa. Tärkein arvostus tulee kuitenkin esimiehen ja muiden työntekijöiden osoittamasta jokapäiväisestä käyttäytymisestä ja arvostuksesta.

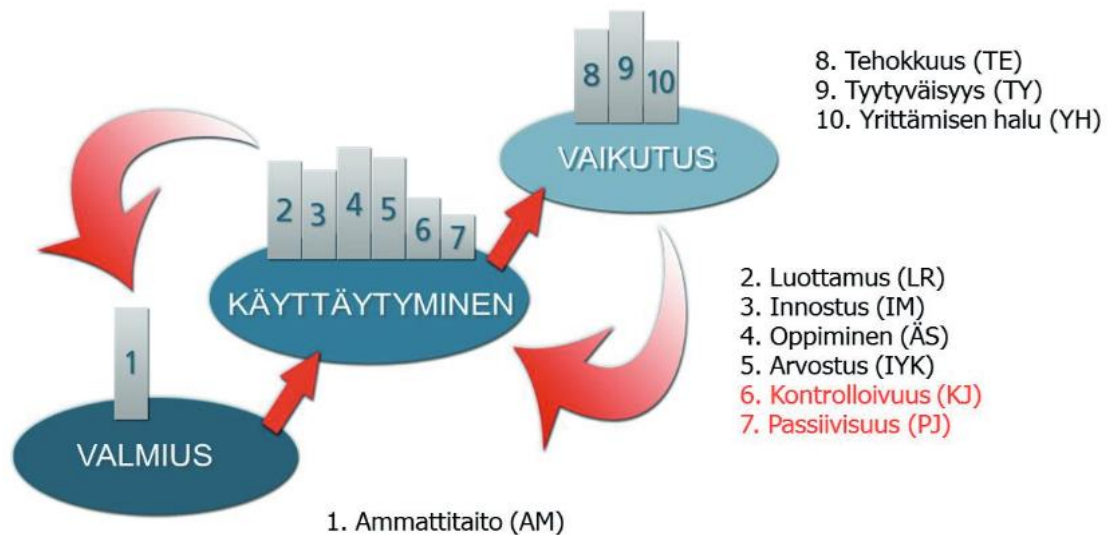
Helikopteripataljoonan osaamisen ja ammattitaidon ilmentymänä nähtiin avoin ilmapiiri, jossa työntekijät pystyvät kysymään keneltä tahansa apua ja poikkeuksetta asiaan suhtaudutaan toista kunnioittavasti. Ohjaajien ja tekniikan edustajien välinen yhteistyö on saumatonta ja työn tekemisen ilmapiiri on kannustava. Haastateltujen mukaan Utissa on aina ollut hyvä ja avoin ilmapiiri työntekoon, mutta erityistä syytä tähän ei löydetty. Osasyynä voi olla helikopterilentämiseen kuuluva miehistöyhteistyö, jonka vuoksi työntekijät ovat lentämisen ”pakottamana” oppineet kommunikoimaan ja työskentelemään keskenään tehokkaasti.

Useat työntekijät toivoivat pitkän aikavälin urasuunnittelua paremmaksi. Työntekijät ovat käyneet koulutuksia, joiden tarve on todellisuudessa jäänyt vähäiseksi tai koulutusta ei heidän mielestään olisi tarvinnut ollenkaan. Tehokkaamman urasuunnittelun avulla yksittäisiä työntekijöitä voitaisiin kohdentaa koulutuksiin, joka vastaisi kyseisen työntekijän urasuunnittelua. Organisaation kannalta tästä koituisi työpaikalla vähemmän henkilöstövajetta, koska koulutuksissa ja kelpoisuuksien ylläpidoissa olisi vähemmän ihmisiä. Pitkillä koulutuksilla menetetään työpaikalla koulutuksien ajaksi useita miestyötunteja. Organisaation osaamisen haavoittuvaisuus olisi kuitenkin suurempi, koska esimerkiksi sairaustapauksissa tai työntekijän työpaikan vaihdoksessa organisaatio saattaisi menettää yhdellä työntekijällä suuren määrän osaamista. Yhden työntekijän muutoksella voidaan jo vaikuttaa töiden tehokkuuteen. Esimiehen tulisikin tarkoin miettiä alaistensa koulutuksien ja kelpoisuuksien tarpeellisuutta.

Työpaikkaohjaus otettiin yksittäisen haastattelun toimesta esiin. Uusille työntekijöille ei hänen mukaansa ole riittävää koulutusta ja seurantaa, jolla kyettäisiin kouluttamaan normaalit töissä tarvittavat asiat. Tällä hetkellä uudelle työntekijälle ei ole Helikopteripataljoonassa tarjota järjestelmällistä koulutusta, mikä mahdollistaisi tämän kaltaisen järjestelmällisen koulutuksen. Koulutuspaketti voisi sisältää opetusta esimerkiksi vuosilomien käytöstä, työaikojen kirjaamisesta, ylityötuntien merkityksestä työntekijälle ja työnantajalle, ajoneuvojen tilaamisesta, PAK-suoritteiden järjestämisestä, kehityskeskusteluiden merkityksestä sekä muista työntekijöille arkkisista asioista. Koulutuspaketin suunnittelu ja toteutus voisi olla nuorille työntekijöille sopiva tehtävä, jonka aikana myös heidän ammattitaito saattaisi lisääntyä.

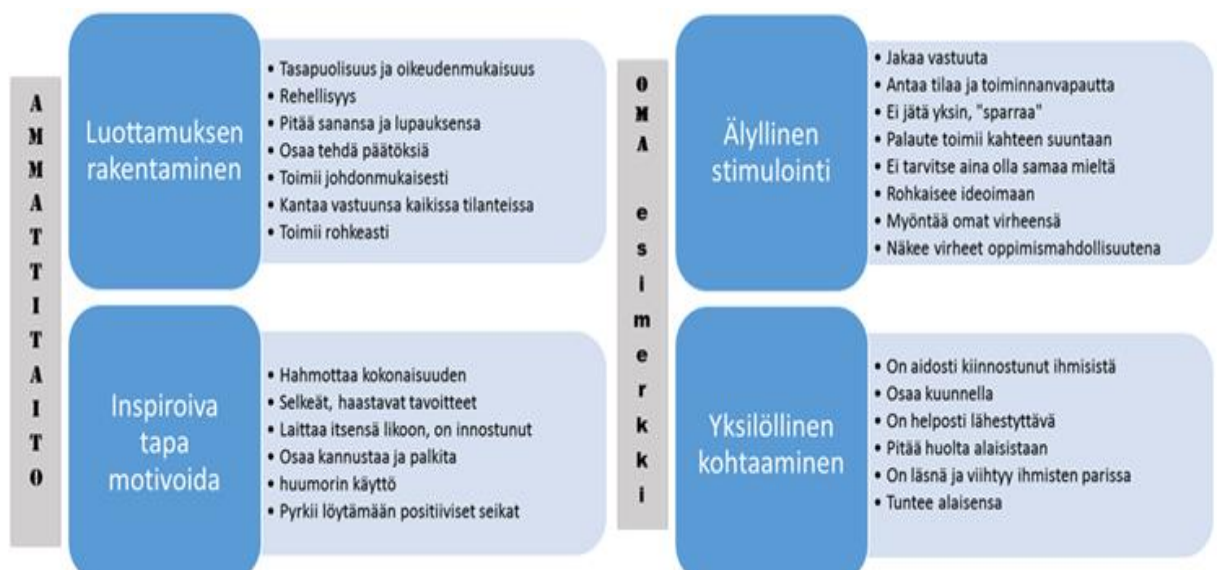
Työhyvinvoinnin kehittämistä voi pohtia myös tunnetun johtamisen teorian kautta. Puolustusvoimissa käytetty johtamisoppi – Syväjohtaminen, on Vesa Nissisen kehittämä johtamisen malli, jota opetetaan Suomessa jo varusmiesaikana varusmiehille. Syväjohtamisen malli on koulutettu myös Helikopteripataljoonan esimiehille ja työntekijöille, joten tämän johtamismallin käyttöä on hyvä pohtia myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Syväjohtamisen malli perustuu valmiuteen, johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisen vaikutuksiin, jossa valmius sisältää ainoastaan yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Johtamisen vaikutus on jaettu tyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja yrittämisen haluun. Työhyvinvoinnin johtamiseen voi mielestäni soveltaa Syväjohtamisen mukaista johtamiskäyttäytymistä, joka on Nissisen mallissa jaettu syväjohtamiseen sekä kontrolloivaan ja passiiviseen johtamiseen. Syväjohtaminen johtamiskäyttäytymisenä on edelleen jaettu neljään alalottuvuuteen eli kulmakiveen. Neljä kulmakiveä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida eli innostus, älyllinen stimulointi eli oppiminen sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen eli arvostus. (Nissinen 2007, 37–39.)



Kuva 4. Syväjohtamisen malli. Nissinen 2007, 37.

Työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen erilaiset tarvehierarkian mukaiset perustarpeet Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat – mallin mukaisesti. Esimiehen tulisi kyetä vaikuttamaan positiivisesti alaisen työhyvinvointiin ja syväjohtamisella tämä voidaan mahdollistaa. Nissinen (2007, 35) on todennut, että syväjohtamisen neljän kulmakiven tasapainoisella käytöllä esimies pystyy vastaamaan kaikkiin ihmisen perustarpeisiin. Nissisen toteamuksen perusteella voidaan siis päätellä, että neljän kulmakiven käytöllä voidaan vaikuttaa myös kaikkiin työhyvinvoinnin perustarpeisiin. Kuvassa 5 Nissinen on ilmentänyt syväjohtamisen kulmakivien avulla erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimpiä piirteitä, joiden avulla voidaan myös täysin vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin.



Kuva 5. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet. Nissinen 2007, 33.

Työhyvinvoinnin haasteet saattavat olla suuria kokonaisuuksia, joihin työntekijän lähin esimies ei kykene suoraan vaikuttamaan. Lähin esimies kykenee kuitenkin neljän kulmakiven avulla vaikuttamaan myös esimiesketjussa ylöspäin. Esimerkiksi työpaikan rakennuksien remontointiin lähimmällä esimiehellä ei välttämättä ole päätösvaltaa, mutta hän pystyy viemään asiaa eteenpäin johtamisketjussa esimerkiksi luottamuksen rakentamisen tai ihmisen yksilöllisen kohtaamisen avulla.

Syväjohtamisen neljän kulmakiven mukaisella käytöllä voidaan mielestäni johtaa työpaikan työhyvinvointia. Syväjohtamiseen kuuluu olennaisesti palautteen saaminen ja sitä tarvitaan myös työhyvinvoinnin kehittämisessä. Syväjohtamisen kehittymisen apuvälineeksi kehitetyn kysymyssarjan (Nissinen 2007, 201) avulla johtaja kykenee palautteen avulla itse kehittymään johtajana, mutta työhyvinvoinnin kehittämiseen on käytettävä muuta palautteen keinoa. Syväjohtamisen kysymyssarja ei vastaa työhyvinvoinnin tarpeisiin.

Yksi keino saada palautetta ja johtaa on olla kiinteästi osa työyhteisöä. Juutin (2016, 156) mukaan mikäli esimies haluaa vaikuttaa mahdollisimman myönteisesti työyhteisön toimintaan, hänen on ryhdyttävä kehittämään omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Samalla hänen on pyrittävä löytämään keinoja, joiden avulla hän voi päästä tarpeeksi lähelle vastuualueellaan olevia ihmisiä. Hänen on myös Juutin mukaan maltettava odottaa, kunnes hän on saavuttanut sellaisen läheisyyden tason, josta käsin hän voi pyrkiä vaikuttamaan muiden toimintaan. Vasta tässä vaiheessa hän voi pyrkiä saamaan aikaan hyviä tuloksia yhdessä vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa. Myöskään tällöin hän ei saa ajatella olevansa muita ylempänä tai muita parempi. (Juuti 2016, 156.)

6 YHTEENVETO

Johtamisella voidaan oleellisesti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja on tärkeää saada työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet johdon tietoisuuteen. Halusin tietoisesti ottaa aineiston lähtökohdaksi työntekijöiden ajatukset ja mietteet työhyvinvoinnista. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös keräämällä aineiston niin sanotusti ylhäältä alaspäin eli tutkimalla johdon toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi, mutta valittu lähestymistapa osoittautui aineiston kannalta rikkaaksi. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina ja useimmista haastatteluista selvisi yksityiskohtaisia kehittämisen kohteita, joihin puuttumalla Helikopteripataljoonasta saadaan entistä parempi työpaikka.

Päätutkimuskysymykseni oli: ”Miten Helikopteripataljoonan työhyvinvointi ilmenee työhyvinvoinnin portaat – mallin mukaan?” Työhyvinvoinnin porrasmalli oli mielestäni sopiva ja kattava malli työhyvinvoinnin tutkimiseen. Kokonaisuudessa Helikopteripataljoonan työhyvinvointi ilmeni alkuoletuksieni mukaisesti hyvänä, mutta kehitettäviä asioita löytyi. Jotkin kehitettävät asiat koskivat vain yksittäisiä ihmisiä, mutta joukossa oli myös laajempaa joukkoa koskevia kehityksen kohteita, kuten esimerkiksi melun torjuminen päivittäisissä työtiloissa sekä työntekijöiden henkilökohtaisten työmäärien hallinta. Työhyvinvointi koettiin kokonaisuudessa kuitenkin Pataljoonatasolla hyväksi.

Haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin kehittämisen kohteissa oli komppaniakohtaisia eroja. Missään komppaniassa ei koettu olevan radikaaleja puutteita työntekijöiden hyvinvoinnissa. Alatutkimuskysymykseni oli: ”Mitkä olivat esiintyneet työhyvinvoinnin asiat, joihin johtamisella voisi vaikuttaa?” Tulokset - luvussa on esitetty alatutkimuskysymyksen mukaisesti ilmenneet asiat ja tulokset ovat kokonaisuutta ajatellen positiivisia. Tulokset ja pohdinta- luvuissa avatut työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet ovat työhyvinvoinnin kokonaisuutta ajatellen helposti johtamisella parannettavia asioita, joihin pääsääntöisesti lähin esimies pystyy vaikuttamaan. Esimies voi pohdinta- luvun mukaisesti käyttää syväjohtamisen keinoja jokapäiväisessä työhyvinvoinnin johtamisessa. Esimiehen tulee kuitenkin pohtia kattaako syväjohtamisen kulmakivien käyttö riittävään palautteeseen jokapäiväisen työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittamisessä.

Johtamisen kannalta monet tutkimuksessa ilmenneet kehittämisen kohteet eivät vaadi esimiehiltä mahdottomia tekoja. Se, miksi Helikopteripataljoonassa kehitettäviin asioihin ei ole puututtu aiemmin, on saattanut johtua hyvin pitkälti tietämättömyydestä. Esimiehen on vaikea

puuttua ongelmakohtiin, jos hän ei tiedä niitä. Kattava palaute ja avoin keskustelu työyhteisön kesken kuuluvat hyvään työhyvinvointiin, mutta aina tällaiseen ideaalitalanteeseen ei päästä ja jokin asia saattaa jäädä läpikäymättä.

Työhyvinvoinnista ei ole Puolustusvoimissa tehty lähivuosina vastaavanlaisia tutkimuksia, joten tuloksia on vaikea verrata aikaisempiin Puolustusvoimien tutkimuksiin. Työhyvinvoinnin merkitys on kuitenkin lisääntynyt tuoreiden kirjallisuuslähteiden perusteella ja siitä on tullut yhä tärkeämpi osa työpaikkojen arkea. Kuten jo aikaisemmin johdanto-luvussa viittasin, Kauhasen (2016,17) mukaan uusi haaste organisaation johtamisen kannalta on nyt 2010-luvun loppupuolella se, millä tavalla organisaatio houkuttelee sille tulevaisuuden suhteen sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja miten se pystyy pitämään sen. Tässä suhteessa henkilöstön todellisista tarpeista pitää huolehtia ja panostaa kaikilla tavoin työhyvinvointiin, sillä se on yksi keskeisimmistä tekijöistä.

6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvoinnin portaat - mallin mukaisesti alempien tarpeiden tasot tulee olla täysin tai melko hyvin tyydytettyjä, jolloin työntekijä voi päästä seuraavalle työhyvinvoinnin tasolle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että Helikopteripataljoonassa koettiin työhyvinvoinnin porrasmallin ylimmällä portaalla olevan hyvällä tasolla olevia asioita. Tästä voidaan päätellä, että alempien tasojen tarpeisiin on pääsääntöisesti pystytty vastaamaan ja työhyvinvoinnin kokonaisuus on Helikopteripataljoonalla hallussa.

Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin tuloksissa esiintyneisiin kehittämisen kohteisiin. Lähin esimies kykenee vaikuttamaan omalla toiminnallaan suurimpaan osaan ilmenneistä asioista. Seuraaviin tuloksissa ilmenneihin asioihin lähin esimies ei suoraan pysty vaikuttamaan ja ylemmän johdon tulisi miettiä niihin kehitysratkaisuja:

- Lentäjien akateemisen koulutuksen kehittäminen
- Pitkän tähtäimen urasuunnittelu
- Uusien työntekijöiden työpaikkaohjaaminen
- Palkkakehitys kokeneilla työntekijöillä
- Työtilojen turvallisuuden ja terveellisuuden parantaminen (kemikaalit, melu ja valaistus)
- Organisaatiomuutoksien aiheuttaman epävarmuuden vähentäminen työntekijöiltä (epävarmuus omasta työtehtävästä)

- Mahdollisten kansainvälisien tehtävien tiedottaminen ja niiden ehtojen avoin läpikäynti.

Kokonaisuudessa Helikopteripataljoonan työhyvinvointi ilmenee positiivisena ja tulevaisuuden haasteena on saada se pysymään hyvänä ja saada edelleen työntekijät sitoutettua töihin. Sitoutuneilla työntekijöillä on Komulaisen (2016, 155) mukaan työsopimusta vahvempi liitos yritykseen ja vahva halu pysyä osana sen toimintaa, myös muutosten aikana. Työhyvinvoinnin kehityskohteisiin tulee puuttua yksityiskohtaisesti, mutta tavoitteena tulee olla kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin huomioiminen jokapäiväisessä toiminnassa. Työhyvinvoinnin merkitystä ja huomioon ottamista tulee kouluttaa vähintään kaikille esimiehille.

6.2 TUTKIELMAN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Luotettavuudesta voidaan kuitenkin arvioida osatekijöitä. Osatekijät voivat täyttää erillisinä kaikki luotettavuuden piirteet, mutta niiden pitää täytyä myös suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Mittaustuloksien reliabelius tarkoittaa toistettavuutta eli kykyä, jolla saadaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi sama tutkittava kohdehenkilö on kaksi eri kertaa tutkittavana ja saadaan samalla tutkimuksella sama tulos, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa kohdetta eli jos tutkimuksen tulokset korreloi vallalla olevan teorian kanssa, voidaan tutkimusta pitää validina. Useat eri tutkijat ovat kuitenkin kyseenalaistaneet käsitteet reliabelius ja validius kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa. Wolcott (1995) on todennut (Hirsjärven ym. 2009, 232 mukaan) käsitteen validius olevan epäselvä. Hänen mukaansa tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, ettei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Mainittujen termien käyttämättä jättäminen ei poista vaadetta tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Mahdollisimman tarkasti, totuudenmukaisesti ja selvästi selostettu tutkimuksen toteutus on hyvä lähtökohta luotettavuuden arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 – 233.)

Oma sitoutumiseni tutkijana on ollut tässä tutkimuksessa vahva. Aihe liittyy täysin omaan työpaikkaani ja siellä työskentelyyn, joten olen kokenut asian olevan tärkeä. Koin työhyvinvoinnin

tutkimisen myös tärkeäksi, koska aihe kiinnosti minua henkilökohtaisesti ja sillä on todettu olevan suuria vaikutuksia nykyajan työpaikoilla töissä jaksamiseen ja tehokkuuteen. Tutkimuksella voidaan vaikuttaa koko työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen, joten tutkimuksen eettisyys oli erityisen tärkeää. Tämän vuoksi olen pyrkinyt kertomaan mahdollisimman avoimesti tutkimuksen teon vaiheet. Toimin tutkimusta tehdessäni 3. helikopterikomppaniassa ja minun on ollut huomioitava kokonaisvaltainen puolueettomuus koko tutkimuksen ajan. Asiaa on helpottanut se, että en tutkimusta tehdessäni toiminut esimiestehtävässä. Tutkimuksen luotettavuutta paransi mielestäni myös vahva oma mielenkiinto aiheeseen.

Aineiston keruu tapahtui yksilöhaastatteluina. Ennen haastatteluita pohdin ryhmähaastatteluiden etuja, mutta tutkimuksen luonteen vuoksi päädyin yksilöhaastatteluihin. Tutkimuksessa halusin korostaa laadullisen tutkimuksen ideaa ja yksilöhaastatteluilla toivoin saavani anteliaita ja yksityiskohtaisia haastattelutapahtumia, joiden avulla ”perimmäisetkin patoutumat” voitaisiin puhua ääneen. Ryhmähaastatteluissa keskustelu olisi voinut jäädä helposti pintapuoliseksi, mutta toisaalta tietyistä aiheista olisi voinut saada laaja-alaisemman näkökulman. Tutkimuksen tehtyä voin todeta yksilöhaastatteluiden olleen mielestäni oikea ratkaisu tähän tutkimukseen. Yksilöhaastattelut toivat värikkäitäkin kommentteja aiheisiin, jotka olisivat melko varmasti jääneet pois eri aineistonkeruumenetelmissä.

Tutkimuksen tiedonantajat valikoin tarkasti ja perustellusti. Haastateltavien tuli olla sotilasvirassa olevia, jotka olivat työskennelleet samassa komppaniassa vähintään muutaman vuoden. Muutamassa vuodessa uskoin heidän saaneen käsityksen oman komppanian toiminnasta. Muutamalla vuodella tarkoitan vähintään noin kahta vuotta. Haastateltavien tuli olla myös sellaisia, jotka tiedostivat myös muiden komppanioiden toiminnan oman vertailukohdan saamiseksi. Tiedonantajiksi valikoitui 8 henkilöä eli 2 jokaisesta komppaniasta. Valitsin lentävistä komppanioista eli 1:stä, 2:sta ja 3.komppaniasta yhden tekniikan edustajan ja yhden lentäjän, koska halusin saada tutkimukseen näkökulman kummastakin ammattiryhmästä. Lentoteknisestä komppaniasta valitsin kaksi tekniikan edustajaa, koska kyseisessä komppaniassa ei ole lentäjien edustusta. Kysyin haastateltavia kasvotusten haastatteluihin ja kaikki suostuivat. Haastattelut pidettiin heille luonnollisissa työympäristöissä, joissa haastattelutilanteen rauhallisuus kyettiin takaamaan. Tutkimuksen luotettavuutta osin heikentää se, että en antanut haastattelumateriaalia tai aihetta heille aikaisemmin tutkittavaksi ja pohdittavaksi. Luotettavuutta ja eettisyyttä toisaalta parantaa se, että haastatteluista litteroitujen suorien lainauksien murre sanat on muutettu kirjakiielelle, joten haastateltavien identiteetti säilyy paremmin. Vaikka tutkittava joukko oli

määrällisesti pieni koko pataljoonan henkilömäärään nähden, pidän tiedonantajien valikoitumista onnistuneena ja luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

Käytetyn kirjallisuuden kriteerinä oli valikoida uusin tieto tarvittavasta aiheesta ja teoksen tuli olla merkittävä aiheeseen nähden. Kriteerinä oli myös valikoida tunnettujen tutkijoiden teoksia, joka puolestaan lisäisi luotettavuutta. Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa käytettyjen teoksien pienehkö lukumäärä. En nähnyt kuitenkaan tarpeelliseksi lisätä lähteitä ainoastaan lukumäärän kasvattamisen vuoksi, koska käytetyt teokset olivat mielestäni aiheisiin erittäin relevantteja.

Tein tutkimusta aktiivisesti noin 8 kuukauden ajan, vaikka teoreettinen mahdollisuus oli tehdä tutkimusta kauemmin. Omat työtehtävät eivät tätä kuitenkaan mahdollistaneet. Pidemmällä aikavälillä työstä olisi voinut tulla kuitenkin hajanaisempi, koska tutkimukseen käytetty aika olisi ollut rikkonaisempi. Tutkimuksen tekeminen vaatii – ainakin minulta – tutkimuksellista orientoitumista aiheeseen, jonka saaminen yksittäisillä lyhyillä ajanjaksoilla on haasteellista. Tiiviimpi malli, jossa sain pitkiä tutkimusjaksoja, sopi siis minulle paremmin ja katson tämän osittain myös olevan luotettavuutta lisäävä tekijä.

6.3 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Työhyvinvoinnin tilan selvittäminen työntekijöiden näkökulmasta antoi yksityiskohtaista tietoa kehittämisen kohteista. Tämän tutkimuksen ohella syntyi muutamia lisäaiheita, joita tutkimalla voitaisiin edelleen kehittää Helikopteripataljoonan työhyvinvointia.

Tällä tutkimuksella saatiin tietää nykyinen Helikopteripataljoonan työhyvinvoinnin tila, mutta tämän tyylinen tutkimus saattaa olla liian työläs tehtäväksi esimerkiksi vuosittain. Jatkotutkimuksena voisi tutkia, millainen työhyvinvoinnin mittari soveltuisi parhaiten Helikopteripataljoonaan tai muuhun puolustusvoimien yksikköön. Vuosittain tehtävä työilmapiirikysely ei nykyisin välttämättä vastaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja sen suhteen tutkimus voisi tuoda uutta näkökulmaa aiheeseen.

Helikopteripataljoonassa koettiin melun haittaavan etenkin helikopterien huolto- ja korjauspaikoilla. Kyseiset työtilat ovat hallien sisätiloissa ja melu kantautuu niihin ajoittain voimakkaasti. Melusaasteen tutkimuksella olisi mahdollisuus kehittää Helikopteripataljoonan työhyvinvointia. Suurimpina melunlähteinä ovat asematasolla olevat helikopterit, joiden moottorit ovat käynnissä. Alustavasti melun lähteeksi on mielletty NH-helikopteri. HH-helikopterilla toimitaan pääsääntöisesti eri asematasolta ja hallilta kuin NH-helikopterilla, mutta HH-helikopteri

voi silti tuottaa työhyvinvointia haittaava melua. Melun ehkäiseminen tai pienentäminen parantaisi vähintään huolto- ja korjaustiloissa työskentelevien työhyvinvointia. Melun pieneneminen saattaisi auttaa ainakin kuulon säilymiseen, keskittymiseen, työn tehokkuuteen sekä turvallisuuteen.

Työpaikan perustaitojen hallinnassa koettiin Helikopteripataljoonassa olevan kehittämisen varaa. Etenkin uusien työntekijöiden koulutuksessa tulisi järjestelmällisesti opettaa työpaikan perustaidot aina työaikakirjanpidosta auton vuokraamiseen. Aihe vaatisi ainakin koulutuspaketin suunnittelun, mutta se ei yksinään välttämättä riitä laajempaan tutkimukseen. Koulutuksen tarpeellisuutta ja esiintyvyyttä voisi tutkia myös vertailemalla muita joukko-osastoja, joka toisi tutkimukselle laajempaa näkökulmaa.

6.4 LOPPUSANAT

Tutkielmassa sain peilata Helikopteripataljoonan työhyvinvointia liiketalouden ja johtamisen asiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Liiketalouden ja johtamisen menetelmien muutosnopeus tuntuisi olevan vain lisääntymään päin ja uusia johtamisen trendejä tulee jatkuvasti. Puolustusvoimien opit ja ohjeistukset ovat hyvä lähtökohta johtamiselle, mutta uusimpiin suuntauksiin tutustuminen luo laaja-alaisempaa näkemystä nykyajan johtamiselle.

Tutkielman tekeminen on ollut töiden, talon rakentamisen ja harrastuksien ohella mielenkiintoinen yhdistelmä. ”Tutkielma on tutkielma”, mutta aiheen pohtiminen on tapahtunut huomaamatta myös normaaliin elämisen ja olemisen ohella. Työhyvinvoinnin johtaminen ei tarvitse aina suuria tekoja.

Voin näin tutkielman lopussa todeta, että tutkimukseni aiheen valinta oli itselleni todella hyvä. Työhyvinvointi on mielenkiintoinen asiakokonaisuus ja paremmin siihen tutustuessani sen tärkeys jopa hieman yllätti minut. Olen saanut tutkimuksen teon yhteydessä paljon uutta informaatiota, jonka uskon auttavan jatkossa urallani. Toivon, että kykenen ammentamaan työhyvinvoinnin tietoutta myös muille työyhteisössä oleville ihmisille. Hyvä työhyvinvointi tulisi kuulua jokaiselle työntekijälle.

LÄHTEET

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Komulainen, V. 2016. Läpi kasvun lasikaton. Gordionpro Oy.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Laivo, E. 2007. Organisaation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin puolustusvoimissa. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Pro gradu.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pukaralammi, P. 2006. Johtamisen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Pro gradu.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. (toimittanut) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Internet-lähteet

Eläketurvakeskus, Kela, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1. Viitattu 15.9.2016.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Viitattu 16.9.2016.

Työterveyslaitos, 2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>, Viitattu 7.4.2017.

<http://maavoimat.fi/utin-jaakarirykmentti/tietoa-meista>, Viitattu 3.8.2016.

<http://puolustusvoimat.fi/tyo-ja-koulutus/edut-palkkaus>, Viitattu 25.2.2017.

<http://upseeriksi.fi/koulutusohjelmat/ilmavoimienko>, Viitattu 23.3.2017.

<http://varusmies.fi/erikoisjoukot/ilmavoimien-erikoiskurssit/havittaja-ja-helikopteriapumekaanikot>, Viitattu 23.3.2017.

LIITTEET

LIITE 1.

HAASTATTELURUNKO TYÖHYVINVOINNIN PORTAIDEN TEEMOJA MUKAILLEN

1. Terveys

- a. Mitä tulee mieleen kun mietitte teidän komppanian työympäristöä ja terveyttä?
 - i. Liikunta?
 - ii. Työn kuormitus?
 1. henkinen (stressi, kiire, painostus, työuupumus), fyysinen
 - iii. Työpaikkaruokailu?
 - iv. Työterveyshuolto?
 - v. Lepo ja uni?
 - vi. Työperäisten sairauksien ennaltaehkäisy?

2. Turvallisuus

- a. Miten teidän työympäristön turvallisuus ilmenee?
 - i. Turvallisuuskulttuuri?
 - ii. Turvallisuuden tunne vai olo ”pian varmasti sattuu”?
 - iii. Ergonomia?
 - iv. Melu, värinä, valaistus, lämpöolot, ilmastointi, kemikaalit?
 - v. Turvattomuus työyhteisössä (tiedon panttaus, juoruilu, häirintä, kiusaaminen, väkivallan uhka)?
 - vi. Luottamus?

3. Yhteisöllisyys

- a. Onko teidän komppaniassa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta? Miten se ilmenee?
 - i. Yhteistyökykyinen työyhteisö?
 - ii. Työilmapiiri?
 - iii. Yhteishenkeä tukevat toimet?
 - iv. Komppanian johto yhteisöllinen?

4. Arvostus

- a. Miten arvostus näkyy teidän komppaniassa?
 - i. Arvostus omaa työtä kohtaan?
 - ii. Työn mielekkyys?
 - iii. Esimies?
 - iv. Omien ajatuksien esiintuominen?
 - v. Kuunnellaanko ihmisiä?

5. Osaaminen**a. Miten pystytte työssänne toteuttamaan ja kehittämään osaamistanne?**

- i. Töiden vaikeustaso osaamiseen nähden?
- ii. Odotetaanko liikaa/liian vähän?
- iii. Koulutusmahdollisuudet?
- iv. Osaamisen kehittämisen halu?
- v. Esimies oppimisen mahdollistajana?

6. Johtaminen**a. Vapaa sana miten työhyvinvointia voisi kehittää esimiesten toimesta**